

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. каф. АОИ, д.т.н., проф.
_____ Ю.П. Ехлаков
" ____ " _____ 2012 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к выполнению
практических и самостоятельных работ
по дисциплине
"ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ "

для студентов направления подготовки
081100.62 «Государственное и муниципальное управление»
(бакалавриат)

Разработчик:
профессор каф. АОИ, д.т.н.
_____ М.П. Силич

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Практическая работа №1 «Характеристика организации»	4
Практическая работа №2 «Структурная модель деятельности организации»	8
Практическая работа №3 «Модель взаимодействия организации со средой»	10
Практическая работа №4 «Формирование организационной структуры».....	12
Практическая работа №5 «Экспертная оценка организационной структуры»	14
Практическая работа №6 «Формирование структуры коммуникаций»	17
Практическая работа №7 «Выбор стиля руководства»	19
Практическая работа №8 «Формирование стратегических целей организации»	21
Творческое задание	23
Рекомендуемая литература	24
Приложение 1. Варианты задания для выполнения практических работ	25
Приложение 2. Пример оформления титульного листа отчета по практической работе	26

ВВЕДЕНИЕ

Практические и самостоятельные работы по дисциплине имеют **целью**: закрепление теоретического материала, получение навыков самостоятельного исследования функционирования организаций, анализа и совершенствования организационных структур и управления организацией.

Практические работы.

Все работы выполняются на аудиторных занятиях. В процессе выполнения работ используется технология **интерактивного обучения** – работа в группах (по 2-3 человека). Каждая группа выбирает задание – тип организации, на примере которой выполняются все работы. Варианты заданий (типы организаций) приведены в приложении 1.

Практическая работа выполняется в соответствии с методическими указаниями. Перед занятием группа выполняет самостоятельную работу по подготовке. На занятии вначале разбирается пример, потом идет работа в группах. По окончании работы каждая группа составляет отчет. Содержание отчета описано в методических указаниях. Пример оформления титульного листа отчета приведен в приложении 2.

Форма контроля выполнения практической работы – защита отчета.

Самостоятельная работа.

Используется две формы самостоятельной работы – подготовка к практической работе и выполнение творческого задания.

Подготовка к практической работе выполняется перед аудиторным занятием. Самостоятельная работа состоит в изучении теоретического материала, необходимого для проведения практической работы, а также в сборе информации о конкретной организации (как реально существующей, так и гипотетической), необходимой для проведения занятия. Источники информации выбираются студентами самостоятельно. Это могут быть литературные источники (книги, статьи в журналах, в сборниках), публикации в Интернете, законодательные, нормативно-правовые акты, знания и опыт коллег и знакомых. Содержание работы по подготовке к практическим занятиям и рекомендуемая литература приведена в методических указаниях.

Творческое задание выполняется во внеаудиторное время. Календарный график выполнения задания определяется преподавателем и доводится до студентов. В процессе выполнения задания используется технология **интерактивного обучения** – работа в команде.

Творческое задание выполняется в соответствии с методическими указаниями. Конкретный объект, на примере которого выполняется задание, выбирается группой и согласовывается с преподавателем. По окончании выполнения задания составляется отчет.

Форма контроля выполнения самостоятельной работы по подготовке к практической работе – опрос на занятии, по выполнению индивидуального задания – защита отчета.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1 **«ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ»**

Цель работы

Получить практические навыки в классификации организации, выявлении основных направлений деятельности организации и формировании функциональной структуры организации.

Формируемые компетенции

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических и некоммерческих организаций (ПК-24).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение различных видов организаций (по типам, назначению, размеру, правовому статусу), а также методов декомпозиции деятельности организаций, стандартных оснований декомпозиции.

Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.1), [2] (п.2.2.1), [3] (п.п. 8.2, 8.3), [4] (п.п. 1.4.1, 1.4.3).

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.

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, бухгалтерским учетом, финансовым анализом и планированием.

К социальной работе относится работа с персоналом (учет кадров, охрана труда, повышение квалификации, организация труда и отдыха и т.д.), PR-деятельность, а также благотворительная деятельность.

Природоохранная (экологическая) деятельность связана с сохранением природной среды (контроль и усовершенствование производственных процессов с точки зрения расхода энергии, выброса вредных веществ и производственных отходов, учет возможности утилизации выпускаемой продукции и т.д.). Данным видом деятельности 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, а также на отдельные подпроцессы в соответствии с технологическими стадиями производства.

Вспомогательная деятельность обеспечивает выполнение основной. Примеры вспомогательных процессов: изучение рынка и анализ потребности в

продукте; проектирование и разработка продукта; материально-техническое снабжение (закупки); транспортировка; обслуживание оборудования; обслуживание зданий и сооружений; обеспечение энергоресурсами; информационное, юридическое обеспечение.

Приведите структуру деятельности организации в виде иерархии подсистем. На рис. 1 приведен пример функциональной структуры организации.



Рис. 1.1. 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 самостоятельно 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.

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.

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должны войти: общая характеристика организации, иерархия подсистем деятельности организации (в виде схемы), содержательное описание функциональных подсистем.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

«СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель работы

Получить практические навыки в формировании структурной модели деятельности организации.

Формируемые компетенции

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических и некоммерческих организаций (ПК-24).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение методики выделения и содержательного описания структурных элементов процесса. Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.2), [4] (п. 1.4.3).
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.).

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 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 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 2.1).

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 2.1

Структурное описание видов деятельности организации

Подсистема	ПД	СД	И	КП	Процесс
Транспортировка готового продукта	Перевозимый продукт (в среднем 10 изделий в день), ГСМ, запчасти	Автотранспорт (2 машины марки «Газель»), погрузочно-разгрузочные механизмы	Шоферы (4 чел.), экспедиторы (8 чел.)	Доставленный продукт (в среднем восьми заказчикам в день)	Средний пробег (около 500 км в день), средняя стоимость (около 5 тыс.руб.в день)
...

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должно войти структурное описание (в виде таблицы) для каждой из выделенных подсистем (не менее 5 подсистем).

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

«МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СО СРЕДОЙ»

Цель работы

Получить практические навыки в формировании модели взаимодействия организации с внешней средой.

Формируемые компетенции

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических и некоммерческих организаций (ПК-24).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение понятия окружающей среды, видов систем, составляющих среду организаций. Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.3), [2] (п. 2.3), [3] (п. 8.2), [4] (п.п. 1.4.1, 1.4.3).

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.

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. 3.1.



Рис. 3.1. 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.

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должны войти: схема взаимодействия организации с внешней средой; описание объектов внешней среды; описание связей организации с объектами внешней среды.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

«ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ»

Цель работы

Получить практические навыки в формировании структуры подчиненности организации, распределении власти и ответственности.

Формируемые компетенции

- способность принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений (ОК-15);
- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6);
- готовность участвовать в реализации программ организационных изменений (ПК-41).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение признаков департаментализации, факторов выбора диапазона контроля, видов распределения полномочий, факторов выбора уровня централизации, типов организационных структур.

Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.4), [2] (п.п. 3.1, 3.2, 4.1 – 4.5), [5] (гл. 3, 4, 6-8).

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.

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. 4.1.

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).

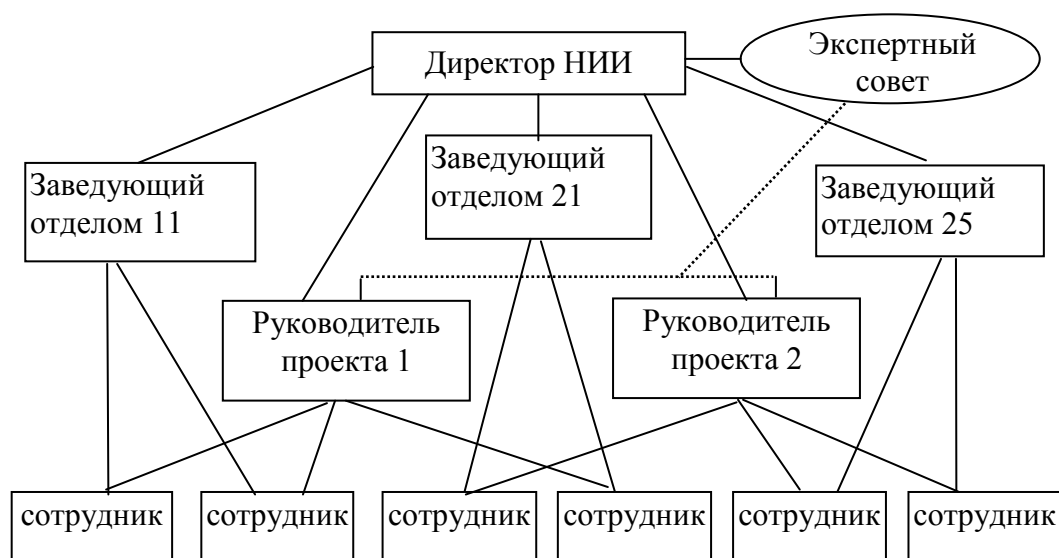


Рис. 4.1. Структура подчиненности организации

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

Таблица 4.1

Фактор	Характеристика	Диапазон контроля
Сложность работы	Требует творческого подхода	узкий
...

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 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.

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должны войти: структура подчиненности, ее характеристика; выбор диапазона контроля для выбранного подразделения; описание распределения полномочий.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

«ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ»

Цель работы

Получить практические навыки в анализе и оценке организационных структур.

Формируемые компетенции

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических и некоммерческих организаций (ПК-24).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение метода экспертных оценок, методов оценки организационных структур, показателей эффективности структуры.

Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.6), [2] (п. 4.6), [3] (п. 7.10), [5] (гл. 20).

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

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 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 5.1.

Экспертная оценка организационной структуры

Наименование критерия	Вес критерия	Оценка по критерию
Возможность компетентного управления	10	н (0)
Оперативность управления	5	н (0)
Контролируемость работы подразделений	5	н (0)
Координируемость решений	15	х (0,625)
Адаптивность оргструктуры к изменению рынка	20	о (1)
Затраты на административный аппарат	5	у (0,5)
мотивация новаторского подхода	10	о (1)
Мотивация работы исполнителей	15	н (0)
Ответственность подразделений за издержки и доходы	15	н (0)
Итоговый балл	100	41,9

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

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

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

Сделайте вывод, насколько верно была выбрана организационная структура.

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должны войти: оценка организационной структуры, сформированная методом аналогии; список критериев оценки структуры с указанием весов критериев и обоснованием весов; экспертные оценки структуры по каждому критерию с обоснованием выставленных оценок; интегральная оценка и вывод о правильности анализируемой структуры.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

«ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ КОММУНИКАЦИЙ»

Цель работы

Получить практические навыки в формировании структуры коммуникаций, описании потоков деловой информации, выборе сети внутригрупповой коммуникации.

Формируемые компетенции

- способность принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений (ОК-15);
- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6);
- готовность участвовать в реализации программ организационных изменений (ПК-41).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение форм и видов коммуникаций, типов коммуникационных сетей, факторов эффективности коммуникаций. Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.5), [2] (п. 3.3), [5] (гл. 5, 11).

2. Сбор информации:

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

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, а также потребность в координации подразделений.

Приведите основные потоки деловой информации, циркулирующей в организации, в виде схемы. Линии, соответствующие горизонтальным и вертикальным потокам, лучше выделить разным цветом или стилем.

Пример структуры коммуникаций приведен на рис. 6.1.

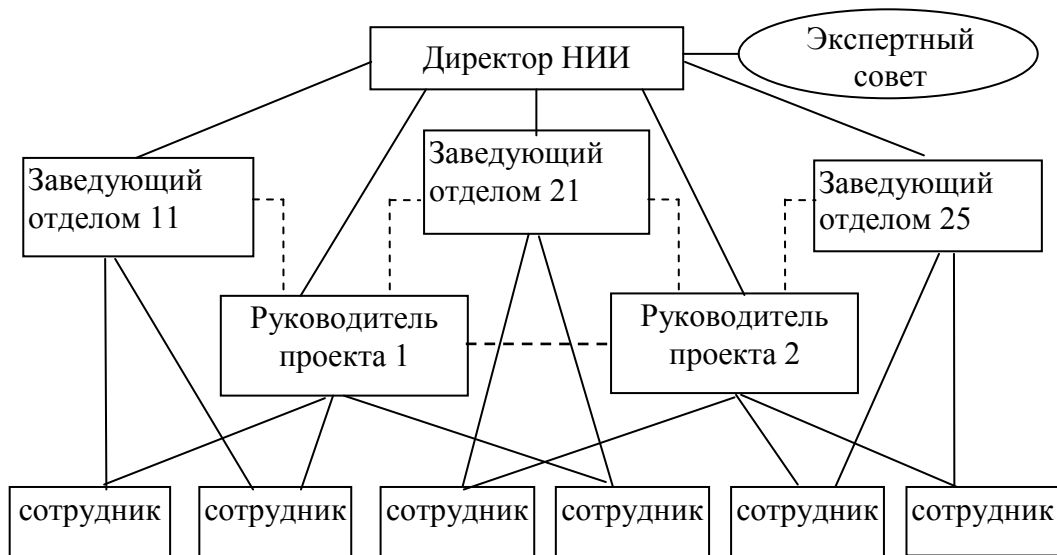


Рис. 6.1. Структура коммуникаций организации

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. Приведите схему коммуникации сотрудников подразделения при решении задачи с указанием содержания потоков информации.

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должны войти: структура коммуникаций организации в виде схемы; характеристика потоков информации и вывод о преобладающих потоках; внутригрупповая сеть коммуникаций для выбранного подразделения и конкретной задачи с указанием содержания сообщений, обоснование выбора внутригрупповой сети коммуникаций.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7 «ВЫБОР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА»

Цель работы

Получить практические навыки в выборе стиля руководства и в выборе инструментов мотивации исполнителей.

Формируемые компетенции

- способность принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений (ОК-15);
- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение стилей руководства, роли мотивации в процессе руководства, инструментов формирования мотивации. Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.8), [2] (п. 5.4), [5] (п.).

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.).

Порядок выполнения работы

1. Характеристика содержания труда.

Выберите несколько низовых подразделений организации. Для работников этих подразделений охарактеризуйте содержание труда, т.е. оцените степень глубины деятельности (низкая, средняя, высокая) и степень размаха деятельности (низкая, средняя, высокая) Оценки должны быть обоснованы.

Результаты представьте в виде таблицы (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Подразделение	Глубина деятельности		Размах деятельности	
	оценка	характеристика	оценка	характеристика
Участок обивки	низкая	...	высокий	...

Предложите рекомендации по расширению видов работ или по обогащению деятельности.

2. Выбор стиля руководства.

Для выбранных подразделений 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.).

Можете добавить другие характеристики, влияющие на выбор стиля руководства.

Выбор обоснуйте.

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должны войти:

- характеристика и оценка содержания труда по глубине и размаху деятельности для выбранных подразделений;
- рекомендации по расширению видов работ и/или по обогащению деятельности;
- описание выбора стиля руководства по степени авторитарности/коллегиальности для выбранных подразделений;
- описание выбора стиля руководства по принципу ориентации на результат/на работников для выбранных подразделений.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

«ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель работы

Получить практические навыки в формировании системы стратегических целей организации.

Формируемые компетенции

- способность принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений (ОК-15);
- готовность участвовать в реализации программ организационных изменений (ПК-41).

Самостоятельная работа по подготовке к занятию

1. Изучение понятия целей, видов целей организации, принципов и методов формирования системы целей.

Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.7), [2] (п. 5.2.2), [3] (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.

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. Результаты представьте в виде таблицы (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Цель	Стратегия достижения цели	Срок реализации	Результат
Предметные цели			
Увеличение количества клиентов	За счет ...	1 год	Увеличение количества заказов
...			
Финансовые цели			
Увеличение прибыли	За счет ...	1 год	Увеличение прибыли
...			

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 в баллах (по 5-ти, 10-ти или 100-балльной шкале) по отзывам клиентов, данным опроса потребителей или персонала, экспертным оценкам и т.д.

Укажите значения критериев, которые должны быть достигнуты и источники получения этих данных (например, финансовый отчет, опрос экспертов и др.). Пример оформления результатов приведен в таблице 8.2.

Таблица 8.2

Цель	Критерии	Значения критериев	Источник
Предметные цели			
Увеличение количества клиентов	Количество заказов (шт. в месяц)	30-40 заказов в месяц	Годовой отчет
...			
Финансовые цели			
Увеличение прибыли	Величина прибыли (тыс. руб.)	10000 тыс. руб.	Финансовый отчет
...			

3. Выявление взаимоотношений различных целей

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

Оформление результатов практического занятия

Составьте отчет, в который должны войти: список целей с указанием стратегий их достижения (по желанию могут быть указаны сроки достижения и результаты); критерии для каждой цели с указанием значений и источников получения данных; перечень конкурирующих целей и рекомендации относительно их согласования.

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

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

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

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.

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. Желательно выбрать реально существующую конкретную организацию

Оформление результатов выполнения творческого задания

В отчет по выполнению творческого задания должны войти:

- введение – краткое описание поставленной задачи;
- описание исследуемого метода;
- описание выбранной организации;
- описание результатов применения исследуемого метода для решения поставленной задачи;
- заключение – краткие выводы по итогам выполненного задания;
- список литературных источников.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Силич М.П. Методические указания к выполнению практических работ по дисциплине «Теория организации»/ М.П. Силич; Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники. – Томск, 2006. – 20 с.
2. Силич М.П. Теория организации: Учебное пособие/ М.П. Силич. – Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2003. – 136 с.
3. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Основы системного анализа: Учеб. 2-е изд., доп. — Томск: Изд-во НТЛ, 1997. – 396 с.
4. Силич М.П. Системная технология: объектно-ориентированный подход : монография. – Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2002. – 224 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.

Варианты задания для выполнения практических работ

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

Пример оформления титульного листа отчета по практической работе

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

Характеристика организации

«_____»
наименование организации

Отчет по практической работе №1
по дисциплине «Теория организации»

Выполнил:
студент гр. 470-1
_____ А.С. Иванов
«__» _____ 2012 г.

Проверил:
профессор каф. АОИ, д.т.н.
_____ М.П. Силич
оценка _____
«__» _____ 2012 г.