

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

Л. В. Кудряшова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Методические указания
по выполнению контрольной работы
для студентов ФДО направления подготовки 38.03.04
«Государственное и муниципальное управление»**

Томск 2016

Корректор: А. Н. Миронова

Кудряшова Л. В.

Теория организации : методические указания по выполнению контрольной работы для студентов ФДО направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / Л. В. Кудряшова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2016. – 37 с.

Методические указания содержат краткие сведения из теории организации в области исследования организационных структур, приведены варианты анализа организационных структур и методика исследования их эффективности. Указания предназначены для студентов специальностей направления «Государственное и муниципальное управление» и для студентов других специальностей, изучающих основы построения и исследования организационных структур.

© Кудряшова Л.В., 2016

© ФДО, ТУСУР, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение.....	4
2 Методика исследования организационной структуры.....	6
3 Контрольная работа «Проектирование структуры подчиненности и функций организации».....	13
3.1 Требования к оформлению отчета	13
3.2 Порядок выполнения работы.....	14
Список рекомендуемой литературы.....	26
Приложение А Варианты индивидуального задания	27

1 ВВЕДЕНИЕ

Цель контрольной работы по дисциплине «Теория организации» – ознакомиться с принципами и методами формирования организационных структур.

При выполнении контрольной работы 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 контрольной работы по теме «Проектирование структуры подчиненности и функций организации» 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.

Выбор варианта контрольной работы (бизнес-процесса) осуществляется по общим правилам с использованием следующей формулы:

$$V = (N \times K) \text{ div } 100,$$

где V – искомый номер варианта,

N – общее количество вариантов,

div – целочисленное деление,

при $V = 0$ выбирается максимальный вариант,

K – код варианта.

2 МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Для проектирования структуры организации необходимо осуществить декомпозицию деятельности организации. Теоретический материал изложен в п. 2.2 учебного пособия [1], в котором представлены основные закономерности организаций как систем.

Декомпозиция деятельности организации

Для определения функциональной структуры организации осуществляется декомпозиция. Декомпозиция – расчленение целого на части. Объектом декомпозиции является деятельность организации. Необходимо расчленить деятельность организации на отдельные виды, 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:

- 1) выделение видов деятельности (производственная, финансовая, социальная, природоохранная и т. д.);
- 2) выделение подсистем – производителей отдельных конечных продуктов (услуг);
- 3) выделение пространственно-обособленных производств (территориально разбросанных);
- 4) деление производственной деятельности на основную деятельность и вспомогательную (обеспечивающую);
- 5) выделение подсистем вспомогательной деятельности (материально-техническое снабжение, техническое обслуживание оборудования, транспортировка, складирование, маркетинг, сбыт продукции и т. д.);

б) выделение подсистем основной деятельности в соответствии со стадиями (технологическими операциями) производства.

На рис. 1 приведен пример функциональной структуры организации.

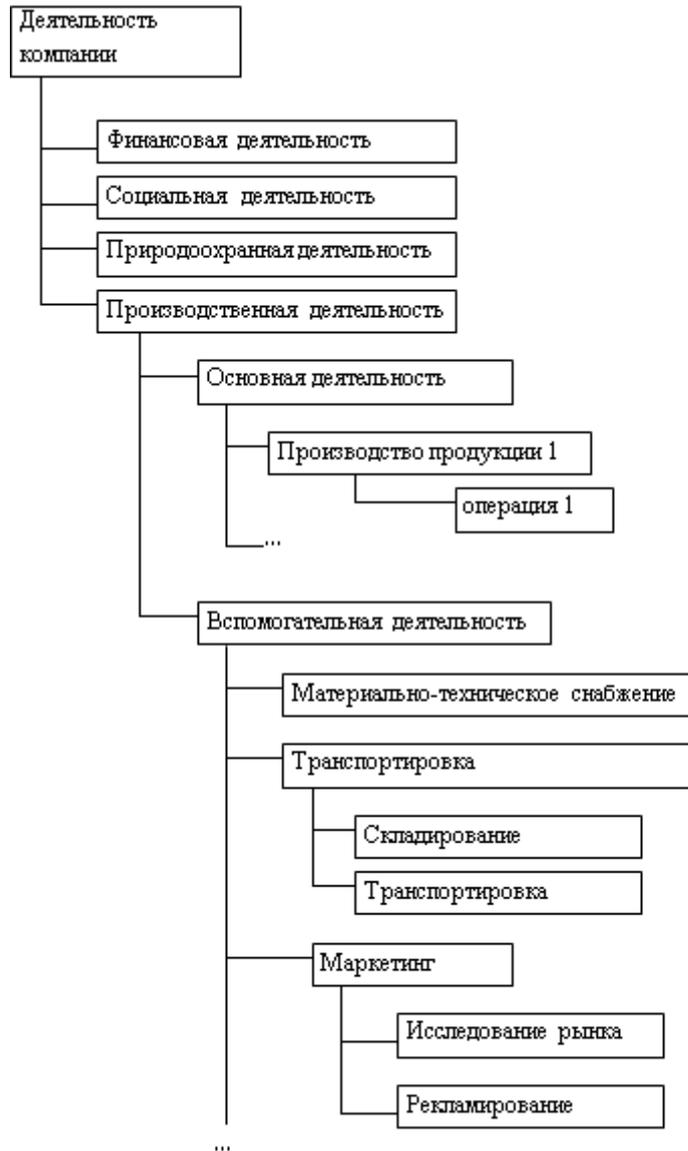


Рис. 1 – Функциональная структура организации

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 производственной деятельности.

Финансовая деятельность связана с движением денежных средств, бухгалтером, налоговым учетом, анализом финансово-хозяйственной деятельности, ценообразованием товаров и услуг, расчетом зарплаты, финансовым планированием.

К социальной деятельности относится работа с персоналом (кадровая работа, охрана труда, повышение квалификации, аттестация и т. д.).

К природоохранной деятельности относится утилизация отходов, высадка деревьев (озеленение) на территории организации. Но организация может этим не заниматься.

При декомпозиции деятельности исследуемой организации можно 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.

Когда выделены *основные подсистемы* и становятся ясны основные функции организации, необходимо определить *перечень должностей* и *количество уровней управления*. Теоретический материал представлен в главе 3 «Структура организации» учебного пособия [1].

Схема подчиненности, как правило, представляет собой пирамиду, т. е. состоит из нескольких уровней иерархии (рис. 2).

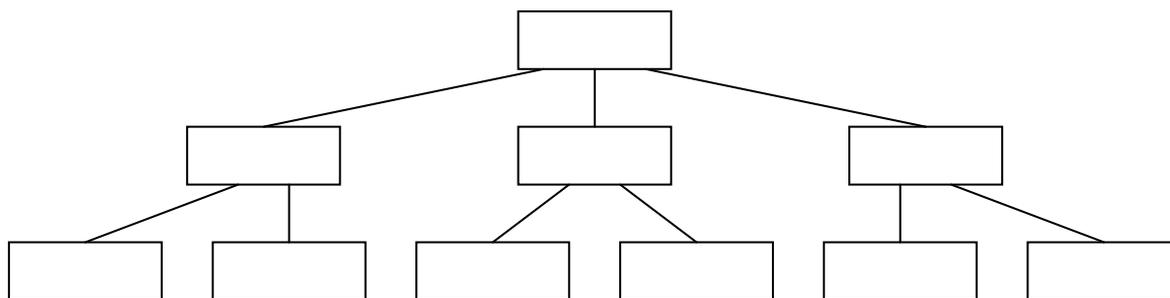


Рис. 2 – Иерархическая схема подчиненности

На верхнем уровне – руководитель организации, у которого в непосредственном подчинении находятся руководители более низкого уровня. Последние, в свою очередь, также имеют в непосредственном подчинении работников нижестоящего уровня и т. д.

Иерархия подчиненности строится на основе разделения труда. При этом можно выделить вертикальное и горизонтальное разделение.

Вертикальная дифференциация связана с разделением на уровни власти, построенными в иерархическом порядке (рис. 3).

Власть распределяется по должностям в соответствии с уровнем в иерархии: руководитель верхнего уровня управляет деятельностью нижележащих уровней, т. е. в формальном смысле обладает большей властью и статусом.

Функции менеджеров различных уровней отличаются друг от друга. Важнейшие задачи менеджеров *нижнего* звена заключаются в координации работы исполнителей и непосредственном управлении другими (кроме людских) ресурсами, включая технику и материалы. Менеджеры *среднего*

уровня являются основными «внутренними» менеджерами в бизнесе, т. к. они обычно 75% своего времени занимаются оперативным управлением. Они сосредотачивают свое внимание на координации работы групп, руководимых менеджерами нижнего звена. В крупных фирмах организационная структура состоит из нескольких уровней среднего звена управления. *Высшие* менеджеры несут ответственность за деятельность фирмы в целом. Их время распределено между стратегическим планированием, руководством и контролем деятельности основных подразделений компании с учетом требований к фирме различных внешних лиц.



Рис. 3 – Вертикальное разделение труда

Горизонтальная дифференциация отражает разделение сфер управления по направлениям, требующим специализированных знаний и умений (рис. 4).

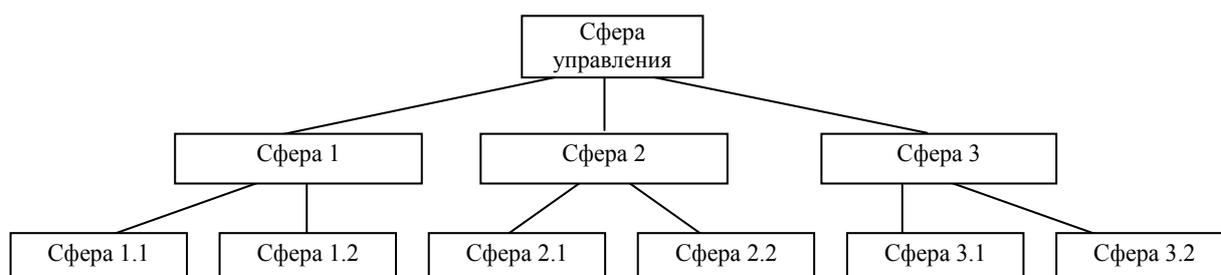


Рис. 4 – Горизонтальное разделение труда

Горизонтальное распределение сфер управления называется *департаментализацией* и связано с группировкой работников компании в специализированные подразделения, выполняющие определенные виды деятельности.

На данном этапе необходимо определиться с *функциями управления организацией* (см. гл. 5 учебного пособия [1]). Пример определения функций управления для должностных лиц организации будет рассмотрен ниже.

Чтобы структура управления организацией не была слишком громоздкой, необходимо придерживаться принципов построения структуры организации, изложенных в главах 3 и 4 учебного пособия [1].

Для спроектированной структуры организации должен быть определен *тип* (см. гл. 4 учебного пособия [1]).

В заключении необходимо:

1. *Дать экспертную оценку* спроектированной структуры организации.

Определить, какой тип организационной структуры (простой, функционально-ориентированной, дивизиональной, матричной, сетевой) 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 привести характеристику исследуемой организации и тип оргструктуры, соответствующий данной характеристике. Например, если размер организации – малый, то ему более соответствует простая или функционально-ориентированная структура.

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

2. *Оценить*, соответствует ли выбранному *типу* структура, разработанная в ходе выполнения предыдущих этапов контрольной работы.

3. *Сформировать множество критериев* для экспертной оценки структуры.

Необходимо разработать и предложить список критериев оценки. При разработке 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.

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

3 КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА «ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПОДЧИНЕННОСТИ И ФУНКЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Для выполнения контрольной работы необходимо исследовать структуру организации, которая соответствует варианту (приложение А), и выполнить следующее:

1. Дать общую характеристику исследуемой организации в соответствии с вариантом, охарактеризовать количество уровней управления, описать структуру подчиненности и функции работников, оформить выводы.
2. Сделать экспертную оценку структуры организации согласно варианту, подсчитать интегральную оценку, оформить выводы.

3.1 Требования к оформлению отчета

Структура отчета:

- титульный лист;
- цель работы;
- основная часть;
- выводы (заключение);
- список использованной литературы;
- приложения.

При оформлении отчетов по текстовым работам (контрольным и лабораторным) следует руководствоваться требованиями образовательного стандарта вуза:

- ОС ТУСУР 02-2013. «Работы студенческие по направлениям подготовки и специальностям гуманитарного профиля. Общие требования и правила оформления». Приказ ректора от 03.12.2013 № 14103. Режим доступа: http://www.tusur.ru/export/sites/ru.tusur.new/ru/education/documents/inside/gum_02-2013_new.pdf

Результат выполнения работы представить в виде отчета, содержащего разделы, соответствующие этапам выполнения работы, описанным ниже.

Отчет, подготовленный с помощью редактора WinWord, необходимо прислать в виде файла по электронной почте.

3.2 Порядок выполнения работы

Контрольная работа состоит из двух этапов.

На первом этапе необходимо дать общую характеристику исследуемой организации в соответствии с вариантом, описать структуру подчиненности и функции работников, сделать выводы.

На втором этапе необходимо дать экспертную оценку структуры организации согласно своему варианту.

Этап 1

1.1 Общая характеристика организации

Дать краткую характеристику исследуемой организации:

- название (придумать самим);
- назначение (основное направление деятельности организации);
- организационно-правовая форма (предприниматель без образования юридического лица, муниципальное или государственное предприятие, муниципальное или государственное учреждение, закрытое или публичное акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, общественная организация (назвать тип общественной организации) и т. д.);
- тип организации (общественная или хозяйственная, коммерческая или бюджетная, отраслевая принадлежность, самостоятельная или дочерняя и т. д.);

- размер (малое, среднее, крупное), ссылаясь на статьи федерального (федеральных) закона (законов);

- степень диверсификации производства (широта номенклатуры выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, перечислить).

Можно добавить другие характеристики.

1.2 Описание структуры подчиненности

1. Изучить и представить в виде схемы структуру подчиненности организации, начиная от первого руководителя до рядовых исполнителей.

В качестве **примера** исследуемой организации возьмем санаторий. Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

- диагностику;
- консультирование;
- санаторное лечение;
- массаж (включая лечебный);
- балеолечение (ванны) (включая грязевые ванны);
- другие санаторные услуги;
- тайский массаж разных видов;
- размещение клиентов;
- разработку и внедрение новых методов и методик санаторного лечения.

Пример структуры подчиненности организации «Санаторий N...» приведен на рис. 5. На данном рисунке отражены только линейные (мно-голинейные) связи структуры подчиненности.

Функциональные связи и подчиненность штабной власти будут отражены в таблицах, структура которых представлена ниже.

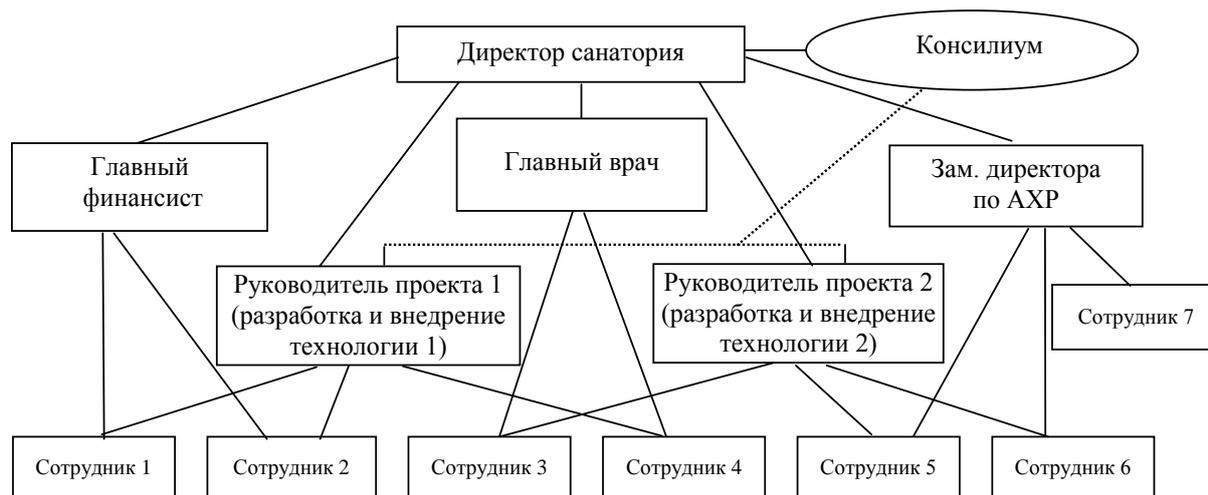


Рис. 5 – Структура подчиненности организации «Санаторий N...»

1. Если исследуемая организация слишком крупная, можно привести лишь фрагмент структуры подчиненности.

2. 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 (см. пояснение в п. 1.3), 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

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

Таблица 2 (тип А) – Функции работников среднего звена управления (линейный тип подчиненности)

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 под- чиненного	Периодичность вы- полнения 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, 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. табл. 6–11).

В таблицах 7 и 8 ячейки заполняются функциями линейного типа подчиненности.

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

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

В таблице 11 ячейки заполняются 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;

Окончание табл. 7

Название органа (должности работника)	Перечень функций органа (работника)
	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 Руководителю 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	Исполнение обязанностей, связанных с основным видом деятельности организации
Исполнительский	Сотрудник 4	Исполнение обязанностей, связанных с основным видом деятельности организации
Исполнительский	Сотрудник 5	...
...
Исполнительский

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	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. Для отдельных уровней указать признаки горизонтального распределения сфер управления (функциональный, территориальный, продуктовый, проектный).

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

1.3 Описание распределения полномочий

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

1.4 Выводы

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

Этап 2

2.1 Формирование альтернативных вариантов структуры

Необходимо предложить 1–3 альтернативных варианта структуры для исследуемой организации. Дать краткую характеристику каждого варианта (включая сформированную на 1-м этапе или существующую реально структуру).

2.2 Формирование множества критериев оценки вариантов

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;
- ответственность подразделений за издержки и доходы;
- мотивация новаторского предпринимательского подхода;
- затраты на административный аппарат;
- мотивация работы исполнителей.

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

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

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».

2.3 Экспертная оценка вариантов по критериям

Необходимо дать экспертную оценку каждого варианта 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. По-прежнему рассматриваем организацию «Санаторий N...».

Пример еще одной структуры организации «Санаторий N...» показан на рис. 6.

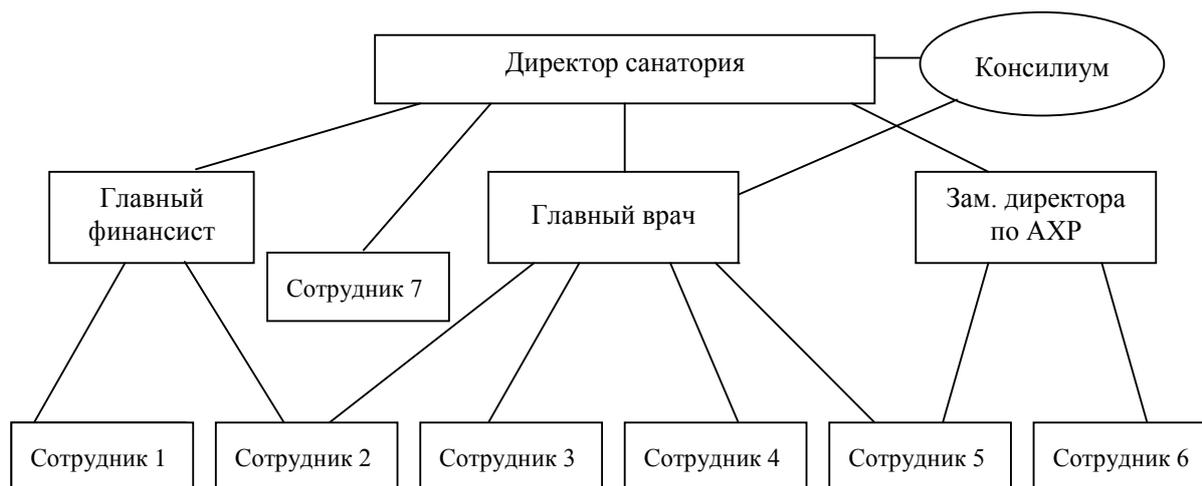


Рис. 6 – Измененная структура подчиненности организации «Санаторий N...»

Занесем в таблицу 12 данные с экспертными оценками вариантов структуры «Санаторий N...»:

Для варианта 1 таблицы 12 структура организации показана на рис. 6.

Для варианта 2 таблицы 12 структура организации показана на рис. 5.

Таблица 12 – Экспертная оценка вариантов организационной структуры организации «Санаторий N...»

№ п\п	Наименование критерия	Вес критерия	Оценка варианта 1	Оценка варианта 2
1	Возможность компетентного управления	10	н	х
2	Оперативность управления	5	н	оx
3	Контролируемость работы подразделений	10	х	х
4	Координируемость решений	10	о	у
5	Адаптивность оргструктуры к изменению рынка	20	н	о
6	Затраты на административный аппарат	5	у	х
7	Мотивация новаторского подхода	10	х	о
8	Мотивация работы исполнителей	15	у	х
9	Ответственность подразделений за конечный результат	15	у	о
Итоговый результат (экспертная оценка)		100	40	78,75

Необходимо обосновать присвоение оценок. Например, для централизованных структур «контролируемость» и «скоординированность решений», как правило, выше, а «оперативность» (при большом размере организации) – ниже. У децентрализованных структур выше «мотивация сотрудников» и «ответственность за конечный результат».

2.4 Вычисление итоговой (интегральной) оценки вариантов

Для каждого варианта необходимо подсчитать итоговую оценку структуры следующим образом: оценку по каждому критерию нужно умножить на вес критерия и полученные результаты сложить.

Для варианта 1, приведенного в таблице 12, экспертная оценка вычисляется следующим образом:

$$10 \cdot 0 + 5 \cdot 0 + 10 \cdot 0,625 + 10 \cdot 1 + 20 \cdot 0 + 5 \cdot 0,5 + 10 \cdot 0,625 + 15 \cdot 0,5 + 15 \cdot 0,5 = 40.$$

Для варианта 2, приведенного в таблице 12, экспертная оценка вычисляется следующим образом:

$$10 \cdot 0,625 + 5 \cdot 0,75 + 10 \cdot 0,625 + 10 \cdot 0,5 + 20 \cdot 1 + 5 \cdot 0,625 + 10 \cdot 1 + 15 \cdot 0,625 + 15 \cdot 1 = \\ = 78,75.$$

Наилучшим считается вариант, получивший максимальную итоговую оценку.

2.5 Выводы

Необходимо сделать выводы по итогам экспертной оценки вариантов организационной структуры, дать рекомендации и предложения по изменению существующей структуры.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Силич М. П., Кудряшова Л. В. Теория организации : учеб. пособие / М. П. Силич, Л. В. Кудряшова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2016. – 200 с.
2. Силич М. П. Теория организации : учеб. пособие / М. П. Силич. – Томск : Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2004. – 136 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 336 с.
4. Смирнов Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
5. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / под ред. А. А. Радугина. – М. : Центр, 1997. – 432 с.
6. Киллен К. Вопросы управления : пер. с англ. / К. Киллен ; под ред. И. М. Верещагина. – М. : Экономика, 1981. – 200 с.
7. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с.
8. Менеджмент и рынок: германская модель : учеб. пособие / под ред. У. Рора, С. Долгова. – М. : БЕК, 1995. – 480 с.
9. Перегудов Ф. И. Основы системного анализа : учебник / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – 2-е изд., доп. – Томск : Изд-во НТЛ, 1997. – 396 с.
10. Системный анализ в экономике и организации производства / С. А. Валуев, В. Н. Волкова и др. – Л. : Политехника, 1991. – 398 с.
11. Матвеев Л. А. Компьютерная поддержка решений : учебник / Л. А. Матвеев. – СПб. : Специальная литература, 1998. – 472 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

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.

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 установке 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 Доставка животных в клинику.

2.6 Оказание 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.

3.5 Другое.

4 Мебельная фабрика

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

4.1 Производство мебели.

4.2 Производство мебели по индивидуальным заказам.

4.3 Оказание услуг по ремонту 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 групповых 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, стрижка, укладка и т. д.).
- 6.2 Предоставление услуг мастера по маникюру (педикюр, маникюр, и др.).
- 6.3 Услуги массажиста (лечебный, релаксирующий и другие виды массажа).
- 6.4 Услуги имиджмейкера (формирование нового имиджа).
- 6.5 Услуги имиджмейкера совместно со стилистом, приглашенными модельерами одежды, обуви и другими специалистами для особых случаев (свадьбы, юбилеи и др.).
- 6.6 Другое.

7 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 услуг 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 другие виды массажа).

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 Чистке, стирке и утюжке одежды и обуви.

9.3 Организации питания.

9.4 Предоставлению трансфера (перевозка пассажира до условленного места).

9.5 Организации и проведению досуга.

9.6 Организации и проведению банкетов и торжественных мероприятий (свадьба, день рождения и др.).

9.7 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 индивидуальной психологической помощи детям, родителям, семьям.

10.6 Услуги врача-логопеда для детей младшего возраста.

10.7 Консультации психолога.

11 Частная поликлиника

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

11.1 Проведение диагностических исследований:

- ультразвуковая диагностика;
- функциональная диагностика 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.).

11.4 Оказание услуг по лечению (терапевтическое, хирургическое, гинекологическое, урологическое и т. д.) в стационаре.

11.5 Услуги аптечной сети.

11.6 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).

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

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

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

12.7 Ортодонтические услуги .

12.8 Хирургические и пародонтологические манипуляции с применением лазерного аппарата.

12.9 Услуги ортопедической стоматологии с применением в производстве сплавов драгоценных металлов (золото, платина) и камней (бриллиант и др.).

12.10 Услуги по физиотерапевтическому лечению.

12.11 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 проведение 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, анестезиология и реаниматология 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

15.1 Производство молока и молочной и кисломолочной 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 различных направлений.

16.2 Оказание услуг по обучению танцам как методу оздоравливающего 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;

– 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.

19.4 Разработка и внедрение новых видов аналогичной продукции.

19.5 Проведение экспертизы аналогичных напитков и пива.

19.6 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.