Негосударственное образовательное учреждение

Липецкий Эколого-гуманитарный институт

Кафедра Государственного и муниципального управления

**Курсовая работа**

**По учебной дисциплине**:

Теория управления

**На тему**: Моделирование эффективной организационной структуры управления на примере предприятия «КамаЗ»

Выполнил студентка гр.

Руководитель:

доктор экономических наук,

Липецк-2007

**Оглавление**

Введение

1. **Исследование эффективной организационной структуры управления**
   1. Организационная структура службы развития предприятия «КамаЗ»
   2. Матричный функциональный классификатор
   3. Функциональная матрица
2. **Анализ организационной структуры управления**
   1. Функционально-ресурсная матрица
   2. Эффективность затрат на маркетинговую деятельность
3. **Оценка и моделирование**
   1. Аналитическая оценка параметров организационной структуры управления
   2. Моделирование и оптимизация параметров организационной структуры управления
   3. Должностная инструкция инженера

Заключение

**«Общее положение о службе развития»**

1) *Цели деятельности службы развития*

2) *Порядок управления деятельностью*

**Библиографический список источников литературы**

**Введение**

Для того, чтобы в условиях товарно-денежных отношений и регулируемого рынка на деле была решена задача внедрения современного хозяйственного механизма деятельности предприятия, обеспечивающего действенные внутренние стимулы для его развития и побуждающие работать на потребителя, всемерно экономить ресурсы, широко применять достижения науки и техники, теснейшим образом увязывать интересы предприятия с интересами народного хозяйства, необходима коренная перестройка организационных структур управления.

Традиционно сложившиеся принципы формирования организационных структур, когда к субъекту управления отнесены подразделения, занимающиеся материально-техническим, ремонтным, транспортным обеспечением, технической подготовкой производства, сбытом и другими хозяйственными и обеспечивающими основное производство процессами, могли быть терпимы в рамках командно-административных форм управления. Ориентация же на усиление экономических методов управления по-новому ставит проблему построения и совершенствования их организационных структур управления. Они должны создавать возможности для повышения производительности управленческого труда, исключение потерь рабочего времени при подготовке, оформлении, принятии и реализации высококачественных решений по всем функциям управления: планированию, организации, координации, регулированию, контролю, анализу – на основе нетрадиционного подхода к формированию субъекта (аппарата) и объекта управления предприятия, когда субъектом могут функционировать генеральный директор (директор), зам. Генерального директора – начальник отдела по планированию, координации и регулированию производством, зам.генерального директора – начальник отдела по организации и мотивации труда, зам. Генерального директора – начальник отдела контроля, оценки и анализа производственно-хозяйственной деятельности, а а объектами управления становятся следующие подразделения и структурные единицы: коммерческий центр, включающий подразделения маркетинга, финансовый отдел, внешнеэкономических связей, сбыта, учета; служба материально-технического обеспечения; структурные единицы, производства, цехи участки основного производства; служба реализации и эксплуатации продукции.

***Целью*** деятельности предприятия является развитие экономического потенциала страны и обеспечение наиболее полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей людей. Для осуществления этой цели предприятие обеспечивает:

- развитию и повышению эффективности производства, его всестороннюю интенсификацию, ускорение научно-технического прогресса, рост производительности труда, ресурсосбережения, увеличение прибыли (дохода); социальное развитие коллектива, формирование современной материальной базы социальной сферы, создание благоприятных условий для высокопроизводительного труда, последовательное осуществление принципа распределения по труду, социальной справедливости, охрану и улучшение окружающей человека природной среды;

- самоуправление трудового коллектива, создающее глубокую личную заинтересованность каждого работника в хозяйском владении и использование собственности, его органическую сопричастность к делам коллектива и государства.

***Краткая история***:

В условиях планового социалистического общества железнодорожный, речной и другие виды транспорта образуют единую транспортную систему страны. Автомобильный транспорт – неотъемлемая часть этой системы.

В настоящее время на автомобильном транспорте занято более 8 млн. чел. В 1981 г. Объем перевозок грузов автомобильным транспортом страны составил 24 809 млн. т. (свыше 90 % перевозок грузов всеми видами транспорта), а грузооборот - 454 млрд. т км.

Однако быстрое развитие автомобильного транспорта началось только с 30-х годов, когда был начат массовый выпуск отечественных автомобилей. Это развитие продолжалось и в последующие годы.

Рост автомобильного транспорта неразрывно связан с развитием автомобильной промышленности. До 1917 г. В России автомобильной промышленности почти не было. Некоторых успехов в ее развитие добились многие заводы мира в том числе завод КАМАЗ. Всего с 1908 до 1915 г. Им было выпущено 120 автомобилей. Интенсивное развитие автомобильной промышленности относится к периоду1931-1932 гг.

Автомобиль КАМАЗ известен, пожалуй, всем. Машина эта стала легендарной - хотя и была создана уже в наше время.

**1. Исследование эффективной организационной структуры управления**

**1.1.Организационная структура службы развития предприятия «КамаЗ»**

|  |
| --- |
| *Главный инженер* |

|  |
| --- |
| *Начальник отдела развития* |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Группа перспективного планирования и технико-экономического обоснования* |  | *Группа координации и контроля работ по развитию* |  | *Группа капитального строительства* |

|  |
| --- |
| *Отдел научно-техниче-ской информации, рацио-нализации, изобрета-тельства и патенто-ведения* |

|  |
| --- |
| *Лаборатория научной организации труда и управления* |

|  |
| --- |
| Функциональные, производственные подразделения |

|  |
| --- |
| Ответственные исполнители мероприятий |

|  |
| --- |
| *Научно-техническая библиотека* |

|  |
| --- |
| *Общественные оргнанизации (НТО, ВОИР и др.)* |

|  |
| --- |
| *Общественное бюро, лаборатории, группы анализа, НОТ, социалогических исследований* |

**1.2. Матричный функциональный классификатор**

*Матричный функциональный классификатор* (МФК) служит для определения структуры и содержания функций менеджмента, закрепленных за каждым подразделением аппарата управления и управленческими должностями.

В свою очередь, функциональная матрица (ФМ) представляет собой один из основных инструментов исследования в организационном планирование, позволяющий четко разграничить права и обязанности в системе управления.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Специальные функции менеджмента | Основные функции менеджмента | | | | |
| Пла-  ниро-  вание | Орга-  низа-  ция | Коор-дина-ция | Кон-троль | Мотивация  (стимули-  рование**)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **1.** | Научно-техническое развитие | **X** |  |  |  |  |
| **2.** | Разработка управленческих решений |  |  |  |  |  |
| **3.** | Управленческое прогнозирование |  |  |  |  |  |
| **4.** | Техническая подготовка производства |  |  |  |  |  |

Выделенная в таблице специальная функция **1** '' ***Научно-техническое развитие***'' и основную функцию **3** '' ***Планирование***'' можно представить для организации следующим образом:

**(1-3):**

**-** совершенствование техники, технологии, организации производства и управления;

- повышение качества продукции;

- использование производственных мощностей;

- социальное развитие коллектива;

- подготовка и повышение квалификации кадров.

Для двух выбранных функций менеджмента нужно определить их трудоемкость за год по нормативам и сопоставить эти данные с эффективными фондами времени работников за аналогичный период.

**Годовая трудоемкость (Тр) функции 1-3**

'' Планирование научно-технического развития труда функциональных и линейных менеджеров'' по экспертным оценкам составляет 11000 ч/г. Если принять годовой эффективный фонд времени 1 специалиста (Fэф) равным 1800 ч/г, то списочная численность (Чсп) подразделения выполняющего функцию 1-3 будет равна:

**Чсп=Тр/Fэф=**11000/1800=**6 чел.**

Далее для формирования структуры управления подразделения по рассматриваемым функциям формируется ФМ.

**1.3. Функциональная матрица**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выпол-  няемые функции или работы | **Перечень менеджеров** | | | | | |
| гл. инже-нер | нач.отде-ла разви-тия | нач.одела научно-технич.инф-ии | нач. лабора-тории | нач. обще-ствен-ного бюро | нач.сани-тарно-произв. подразд. |
| Совершенство-вание техники, технологий, организации производства и управления | **ВП**  **ОК** | **ОКС**  **ПР** | **УИ** | **ОК**  **СИ** | **РИП**  **КО** | **РТ**  **УО** |
| Повышение качества продукции | **УР**  **КС** | **РПО**  **КТ** | **УИ** | **УИО КП** | **УИ** | **ТК** |
| Использование производственных мощностей | **ВП**  **ОК** | **УРП**  **ОК** | **ИУК** | **У** | **РИ**  **ПС** | **Р** |
| Социальное развитие коллектива | **М** | **ВЯ**  **ОК** | **У** | **М** | **УК ОР** | **УИ** |
| Подготовка к повышению квалификации кадров | **М** | **УП** | **М** | **УО**  **ОК** | **УРП**  **СИ** | **УРИ** |

**Условные обозначения действий менеджеров по осуществлению функций управления подразделением следующие:**

**В** – решающий голос в коллегиальном решении с правом подписи;

**Р** – решающий голос в коллегиальном решении без права подписи;

**Я** – единоличное решение;

**П** – подготовка вопроса, планирование;

**О** – организация;

**К** – контроль;

**С** – согласование, визирование;

**Т** – исполнение;

**И** – получение и обработка информации;

**У** – участие в работе;

**М** – в работе не участвует и т.д.

Из числа менеджеров (предыдущей таблицы), их прав и обязанностей структура управления организацией с учетом иерархии (многоуровневая система управления) и норм управляемости:

Главный инженер (Рi = 6 чел.)

Нач.отдела развития

(2 чел.)

научно-технической отдел лаборатория научной

(15 чел.) организации

(8 чел.)

Обществ. бюро обществ. организации функцион-но Ответствен.

(6 чел.) (20 чел.) произв . подразд. исполнит.

(5 чел.) (17 ч.)

**2. Анализ организационной структуры управления**

**2.1. Функционально-ресурсная матрица**

*Функционально-ресурсная матрица* (ФРМ) служит для опредиления видов и величин ресурсов и величин, выделяемых для реализации функций менеджмента.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ресурсы** | **Функции менеджмента** | | | |
| Научно-техническое развитие | Разработка управленческих решений | Управлен-  ческое прогнозирование | Техническая подготовка персонала |
| Человеческие | **15** | **6** | **8** | **6** |
| Материально-вещественные | **75** | **36** | **44** | **45** |
| Финансовые | **62000** | **85000** | **92000** | **65107** |
| Организационные | **2** | **5** | **9** | **6** |
| Показатели эффективности использования ресурсов | **0,5%** | **0,7%** | **0,8%** | **0,5%** |

**2.2. Эффективность затрат на маркетинговую деятельность:**

**Эф = Зф/S**

**Эф1=** 62000/120000 **= 0,5%**

**Эф2**= 85000/120000 = **0,7%**

**Эф3** = 92000/120000 = **0,8 %**

**Эф4 =** 65000/120000 = **0,5 %**

Большие затраты ресурсов на выполнение текущих функций управления и малые затраты ресурсов на выполнение функций связанных с планированием и стимулированием деятельности.

**3.** **Оценка и моделирование**

**3.1. Аналитическая оценка параметров организационной структуры управления**

Оценка рациональной численности административно-управленческого персонала и его коррекция осуществляется по следующим показателям:

а) средний диапазон контроля (Dср) для выбранного подразделения по формуле:

**Dср = Чу-Р/ Р**

**Чу** – численность административно-управленческого персонала в подразделениях функциональных менеджеров, чел.;

**Р** – количество руководителей линейных менеджеров, чел.

**Dср =** 6-2/2 **= 2**

б) определение фактического количества уровней управления (Rф) в подразделениях:

Rф = 4

в) расчет нормативного количества управленческих уровней (Rн) в организации по формуле:

**Dср =**



Rн = 1,3

**3.2. Моделирование и оптимизация параметров организационной структуры управления.**

*Оценка уровня централизации* по какой-либо функции менеджмента проводится с использованием коэффициента фактической централизации (Кцф):

**Кцф = Рв/Рв-Рн**

где **Рв -** численность управленческих работников по исследуемой функции на верхнем уровне управления, подразделений, чел.;

**Рн** – численность управленческих работников по той же функции на нижнем уровне управления, чел.

**Кцф =** 2/2+1 = 2/3 **= 0,6**

*Оптимальный (нормативный уровень) централизации функции менеджмента (Кцн) определяется по формуле:*

**Кцн = А× РX ×YZ**

где **Р** – численность административного (производственного) персонала подразделения, чел.;

**x, y, z** – параметры, опредиленые в [2];

**Y** – уровень механизации и автоматизации управленческого труда;

(Y = 3)

В торговой деятельности А = 0,0490, Р ≤ 40.

Если Рв ≥ Рн, то: х = 0,7443; z = 0,8017

**Кцн =** 0,0490∙250,7443∙30,8017 = **0.96**

∑ [Кцф-Кцн] = 0,4 ≤ 0,5 следовательно структура подразделения выполняется на хорошем уровне.

В основу моделирования уровня централизации управления закладываются показатели гибкости (Кг) аппарата управления и его разнообразия (Кр).

**Кг = Фв/Фв + Фн**

где **Фв** – численность менеджеров на верхнем уровне управления, имеющих данную функцию в своей должностной инструкции, чел.;

**Фн** – то же для менеджеров низового уровня управления;

**Кр =∑ Фн/Рн**

Кр = 2

**3.3. Должностная инструкция инженера**

***Общие положения:***

* 1. Инженер относится к категории специалистов, принимается и увольняется на работу приказом директора предприятия по представлению Иванова И. В..
  2. На должность инженера I категории назначается лицо, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы в должности инженера II категории не менее 3 лет; на должность инженера II категории – высшее профессиональное образование и стаж работы в должности инженера III категории не менее 3 лет; на должность инженера III категории: высшее профессиональное образование и стаж работы в должности инженера, без предъявления требований к стажу работы.
  3. Инженер подчиняется Иванову И.В.
  4. В своей деятельности инженер руководствуется:

- нормативными документами по вопросам выполняемой работы;

- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

- уставом предприятия;

- правилами трудового распорядка;

- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);

1.5. Инженер должен знать:

- директивные и распорядительные документы, методические и нормативные материалы по вопросам выполняемой работы;

- перспективы технического развития и особенности деятельности предприятия (подразделений предприятия);

- принципы работы, технические характеристики, конструктивные особенности разрабатываемых и используемых технических средств, материалов и их свойств;

- современные средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;

- методы исследования, правила и условия выполнения работ;

- основные требования предъявляемые к технической документации, материалам, изделиям;

- действующие стандарты, технические условия, положения и инструкции по составлению и оформлению технической документации;

- методы проведения технических расчетов и определения экономической эффективности исследований и разработок;

- достижения науки и техники, передовой отечественный и зарубежный опыт в соответствующей области деятельности;

- основы экономики, организации труда и управления;

- основы трудового законодательства;

- правила и нормы охраны труда.

1.6. Во время отсутствия инженера его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

***II. ФУНКЦИИ***

Не возлагаются следующие функции:

2.1. Работа в области научно-технической деятельности по проектированию, строительству, информационному обслуживанию, организации производства, труда и управления.

2.2. Участие в исследовательской работе, разработка проектов программ предприятия с последующим внедрением результатов в производство.

2.3. Организация работы по повышению научно-технических знаний сотрудников предприятия.

2.4. Методическая и практическая помощь по вопросам, входящим в его компетенцию.

2.5. Контроль за соблюдением установленных требований, действующих норм, правил и стандартов.

***III. Должностные обязанности***

Для выполнения возложенных на него функций инженер предприятия обязан:

3.1. Выполнять с использованием средств вычислительной техники, коммуникаций и связи работы в области научно-технической деятельности по проектированию, строительству, информационному обслуживанию, организации производства, труда и управления, метрологическому обеспечению, техническому контролю и т.п.

3.2. Разрабатывать методические и нормативные документы, техническую документацию, а также предложения и мероприятия по осуществлению разработанных проектов и программ.

3.3. Проводить технико-экономический анализ, комплексно обосновывает принимаемые и реализуемые решения, изыскивать возможности сокращения цикла выполнения работ (услуг), содействовать подготовке процесса выполнения, обеспечению подразделений предприятия необходимы и техническими данными, документами, материалами, оборудованием и т.п.

3.4. Участвовать в работах по исследованию, разработке проектов и программ предприятия (подразделений предприятия)б в проведении мероприятий, связанных с испытаниями оборудования и внедрения его в эксплуатацию, а также выполнение работ по стандартизации технических средств, систем, процессов, оборудования и материалов, в рассмотрение технической документации и подготовке необходимых обзоров, отзывов, заключений по вопросам выполняемой работы;

3.5. Изучать и анализировать информацию, технические данные показатели и результаты работы, обобщать и систематизировать их, проводить необходимые расчеты, используя современную электронно-вычислительную технику.

3.6. Составлять графики работ, заказы, заявки, инструкции, пояснительные записки, карты, схемы, другую техническую документацию, а также установленную отчетность по утвержденным формам и в определенные сроки.

3.7. Оказывать методическую и практическую помощь при реализации проектов и программ, планов и договоров.

3.8. Осуществлять экспертизу технической документации, надзор и контроль за состоянием и эксплуатацией оборудования.

3.9. Следить за соблюдением установленных требований, действующих норм, правил и стандартов.

3.10. Организовывать работу по повышению научно-технических знаний работников.

3.11. Способствовать развитию творческой инициативы, рационализации, изобретательства, внедрению достижений отечественной и зарубежной науки, техники, использованию передового опыта, обеспечивающих эффективную работу предприятия.

***IV. ПРАВА***

Инженер имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающихся его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной и обязанностями, предусмотренными настоящей инструкции.

4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.4. Привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия для решения возложенных на него обязанностей (если это предусмотрено положение о структурных подразделениях, если нет – с разрешения руководителя предприятия).

4.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

***V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ***

Инженер несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

5.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством РФ.

Должностная инструкция разработана в соответствии с документом №2 от 22 июня 1999 г.

**Заключение**

**1.**Коэффициент централизации не намного превышает значение нормативного коэффициента. Следовательно можно сделать вывод, что функция централизации на заводе «КамаЗ» на высокой степени и об отсутствии необходимости в дальнейшей централизации.

**2. Кг = 0,3** свидетельствует о достаточно гибкой управлением персоналом при исполнение определенной функции управления, о четком разделение полномочий.

**3. Кр = 2** свидетельствует об узкой специализации менеджеров низшего уровня. Речь идет о начальнике отдела развития: он и некто другой не могут выполнять эту функцию.

**«Общее положение о службе развития»**

Служба развития промышленного предприятия является подразделением завода «КАМАЗ», осуществляющая управление основной производственно-хозяйственной деятельностью. Для управления процессом развития того же объекта, т.е. управление программой динамической, многоцелевой, с непрерывно меняющимся содержанием и объектами работ, в которых принимают участие многочисленные специалисты различного профиля, линейно-функциональные структуры недостаточно приспособлены.

Управление в подсистеме основывается на программно-целевом планирование и охватывает все базовые направления развития продукции творческое, организационное, социальное. Объектом управления в данном случае является вся совокупность осуществляемых на предприятии оргтехмероприятий независимо от источников их возникновения, уровня инициирования, контроля и отчетности.

*1)Цели деятельности службы развития:*

Целью функционирования подсистемы управления развитием является обеспечение планомерного, сбалансированного по направлениям процесса комплексного развития предприятия – достижение им в установленные календарные сроки прироста экономических, производственно-технических, организационных, социальных параметров, предусмотренных соответствующим планом. В рамках этой цели реализуются основные задачи развития предприятия:

рост его производственного потенциала на основе совершенствования (в том числе расширения, реконструкции, технического перевооружения) действующей производственно-технической базы;

повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности (рост производительности труда, снижение затрат на производство продукции, улучшение качества изготовления продукции и др.)

улучшение потребительских свойств и расширение (обновление) ассортимента продукции путем совершенствования выпускаемых и освоения производства новых изделий;

повышение социального потенциала коллектива на основе роста производственной, творческой и общественной активности работающих, улучшения условий их труда и быта.

*2) Порядок управления деятельностью*

Общее руководство развитием осуществляет главный инженер (в крупных производственных комплексах – директор по развитию или технический директор).

Высшим координационно-совещательным органом, участвующим в решении задач целеполагания, выбора, направлений, путей и методов достижения поставленных целей, планирования и оценки результатов развития предприятия, является научно-технический (технико-экономический) совет предприятия.

Организационно-координирующим и исполнительным органом, обеспечивающим реализацию процесса управления развитием предприятия, является отдел развития – специализированное структурное подразделение предприятия, стоящее свою деятельность на программно-целевой основе.

Отдел возглавляет начальник, на крупных предприятиях, в ПО, производственных комплексах может быть введена должность: заместитель главного инженера по развитию – начальник отдела развития. К основным задачам подразделения относятся: прогнозирование, перспективное и текущее планирование развития предприятия; организация и координация работ по развитию, контроль и анализ хода и результатов работ по выполнению планов развития и включенных в планы мероприятий; выработка проектов управляющих воздействий, направленных на усиление выявленных отклонений от планов; учет и отчетность по результатам выполнения планов развития; совершенствование организации и методов управления развитием предприятия.

Под методическим руководством отдела развития при решении задач, связанных с развитием предприятия, осуществляют свою деятельность общественные организации – лаборатории, бюро, группы технико-экономического анализа, социологических исследований и др., а также первичные организации ВОИР, НТО.

Создание службы развития предприятия не требует привлечения дополнительной численности работников, поскольку вся перестройка ОСУ осуществляется за счет перераспределения функций (и соответственно работников) между подразделениями существующей системы управления предприятия.

***Библиографический список***

1. Московцев В.В. Теория управления. Практическое пособие для работы студентов и выполнения контрольных работ. – Липецк: ЛЭГИ, 2003 – 28 с.
2. Совершенствование организационных структур управления предприятий и производственных объединений. Межотраслевые рекомендации. – Москва Экономика. 1991 – 108 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М., 1996
4. Борисов А.Н.- принятия решений на основе не чётких моделей: примерыиспользования.
5. Гольдштейн Г.Я.- стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности процветания.
6. Ефремов В.С.- стратегия бизнеса: концепция и метод планирования.
7. Менеджмент организации – учебное пособие Румянцева З.П.
8. Альберт М. – основа менеджмента.