Менеджмент

Контрольная работа

Выполнил:

Проверил:

## Задача 1

Оценить систему управления предприятия связи или структурного подразделения (филиала ОАО “Электросвязь", подразделения УФПС)

Оценка системы управления предполагает построение структуры управления объекта, на котором работает специалист, и описание функционального управления с использованием матричного метода.

На рис.1 представлена структура Читинского Центра Телекоммуникаций.



Рис.1 Структура ЧЦТ.

Существующая структура управления рассматриваемого объекта должна быть построена и изображена на рисунке с учётом требований:

выполнение принципа единоначалия;

функциональные и линейные звенья (подразделения) не должны располагаться на одном уровне управления.

Существующая структура управления должна быть описана. Описание её производится по этапам:

1. Описание линейного управления.

На основе линейно-функциональной структуры управления необходимо построить линейную структуру управления, в которой отсутствуют функциональные звенья, далее описывается назначение каждого линейного звена (его статус в структуре управления рассматриваемого предприятия, организации). В случае если системе управления есть специфические подразделения линейно-функционального характера, необходимо проанализировать объём работ по функциональному и линейному управлению и сделать вывод о том, каким звеном будет представлено в структуре управления данное звено. Решение принимается в зависимости от того, какой объём работ больше и наиболее значимый в организации (предприятии). Характеристика линейного управления должна включать вопросы оценки количества уровней линейного управления, в рассматриваемой организации.

Линейно-абонентский отдел устраняет повреждения от распределительной коробочки до абонента, так же проводит подключение новых абонентов.

Кабельно-канализационный цех прокладывает медный кабель до распределительной коробочки, устраняет повреждения в кабельных колодцах, восстанавливает оптический и медный кабель при механических повреждениях (кража, строительные работы).

Станционный цех устанавливает и настраивает новые станции, подключает потоки для систем передач данных, также подаёт BRI, PRI для организаций которым они необходимы.

Радиорелейный цех обслуживает радиорелейные станции, также обслуживает социальных абонентов подключенных к станциям DECT.

Цех междугородней и телеграфной связи обеспечивает междугороднюю и международную связь, пересылка телеграмм, обеспечивает коммутацию районной связи на междугороднее и международное соединение, принимает заказы на междугородные телефонные разговоры с переговорных пунктов.

Отдел электропитающих установок проводит подключение постоянного и переменного тока для функционирования станций. Также он обеспечивает освещение на предприятии.

Отдел систем передач данных занимается переносом потоков со станции в разные части города по оптическим и медным проводам. Настройка аппаратуры уплотнения. Установка новых мультиплексоров для связи потоков на выносах. Обслуживание и ремонт аппаратуры уплотнения. Обслуживание аппаратуры абонентского уплотнения.

Отдел технического учета выписывает технические условия для прокладки кабельных коммуникаций по городу и ближайшим районам.

Служба оперативно-технического управления проводит контроль за аварийным и сигнализационным состоянием оборудования СПД, ЭПУ, станции, кабельного хозяйства.

Центральный узел доступа предоставляет услуги Интернет, выход на междугороднюю и международную связь через IP-телефонию. Подключает абонентов к Интернет, предоставляет радио и видео по телефонной линии.

Производственно-техническая лаборатория обслуживает районы области, проводит настройку и калибровку контрольно-измерительной аппаратуры (осциллографы, частотомеры и др.).

Читинский цех обслуживание, настройка и эксплуатация оборудования находящегося в Читинском районе. То же для Улетовского и Карымского районов.

Главный специалист по сельской связи собирает информацию со всех сёл районов, обрабатывает и предоставляет эту информацию главному инженеру.

Отдел снабжения обеспечивает все отделы аппаратурой, материалами и запасными частями.

Транспортный цех обеспечивает оперативный доступ ко всем необходимым объектам всех отделов, также он доставляет грузы со складов на новые объекты.

Ведущий специалист по ГО и ТБ обеспечивает необходимые условия труда на предприятии, принимает меры для обучения работников при ЧС, проводит ежегодную проверку знаний по технике безопасности.

Отдел кадров принимает и увольняет работников. Доводит информацию до отделов об изменении в штатном расписании, окладов, знакомит с приказами касающихся работников.

Бухгалтерия рассчитывает заработную плату работникам, выписывает командировочные, отпускные.

Отдел экономики, труда и качества производит расчет фонда заработной платы, [затраты на производство и реализацию услуг связи](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%94%D0%BE%D0%BC%5CApplication%20Data%5C3%20%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B8%20%D1%81%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B8%2039%5Ckurs.htm#5), прибыли и рентабельности, себестоимости продукции, стоимости установки телефона, срок окупаемости проекта, численность сотрудников, проверка норм качества.

Заместитель начальника собирает всю информацию не с технических отделов, обрабатывает, вносит коррективы и направляет начальнику.

Главный инженер собирает всю информацию с технических отделов, обрабатывает, вносит коррективы и направляет начальнику.

Начальник получив информацию, посовещавшись с заместителем и главным инженером выносит решение.

2. Описание функционального управления.

При описании функционального управления необходимо построить матрицу распределения функций и ответственности работников управления, форма которой приводится ниже.

Таблица 1. Матрица распределения функций и ответственности работников управления

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции управления | Руководство |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Начальник | Заместитель начальника | Главный инженер | Отдел маркетинга | Отдел экономики | Отдел ОТ и ТБ | Отдел снабжения | Отдел договоров | Отдел капитального строительства | Технический отдел | Отдел кадров | Начальники цехов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Маркетинг и планирование развития предприятия | С4; А; Г | 0,2И; С2 |  | 0,3И; У0; К; С1 | 0,2И; С2 |  |  |  |  | 0,2И; С1; П | 0,1И; С2 | У; С3 |
| Бухгалтерский учет и финансовая деятельность | С4; А; Г | 0,2И; С3 |  |  | 0,5И; С1; П; К  |  |  | 0,3И; С2; У0 |  | С1; У |  |  |
| Управление техническим развитием | С3; А; Г |  | 0,2И; С2 | У0; С1 |  |  |  |  |  | 0,4И; К; С1; П |  | 0,2И; С1; У |
| Управление организацией труда и заработной платой | С3; А; Г | 0,2И; С2 |  |  | 0,3И; С1 |  |  |  |  | 0,3И; К; С1; П; У0 |  | 0,2И; С1; У |
| Организация работы с кадрами | С3; А; Г | 0,2И; С2 |  |  |  |  |  |  |  | 0,5И; К; С1; П; У0 |  | 0,3И; С1; У |
| Управление материально-техническим развитием | С4; А; Г | 0,1И; С3 | 0,1И; С3 |  | 0,1И; С2; К |  | 0,2И; С1; П | 0,1И; С2; У0 |  | 0,2И; С1; У |  | 0,2И; С1 |
| Управление охраной труда и техникой безопасности | С3; А; Г |  | 0,2И; С2 |  |  | 0,5И; У0; К; С1 |  |  |  |  | 0,2И; С1; П | 0,1И; У; С1 |
| Управление капитальным строительством | С4; А; Г | 0,1И; С3 |  |  | 0,1И; С2 |  | 0,3И; С1 | 0,1И; С1; У0 | 0,4И; С2; К; П | У; С1 |  |  |
| Хозяйственное обслуживание производства | С4; А; Г | 0,1И; С3 |  |  | 0,2И; С1; У0 |  | 0,5И; С1; К; П | 0,2И; С1;  |  |  |  | У; С1 |
| Транспортное обслуживание производства | С4; А; Г | 0,1И; С3 |  |  | 0,2И; С1; У0 |  | 0,5И; С1; К; П | 0,2И; С1;  |  |  |  | У; С1 |
| Энергетическое обслуживание производства | С4; А; Г |  | 0,1И; С3 |  | 0,2И; С1; У0 |  | 0,5И; С1; К; П | 0,2И; С1;  |  |  |  | У; С1 |
| Юридическое обслуживание производства | 0,1И; С3; А; Г |  |  | 0,2И; С1 | 0,2И; С2  |  |  | 0,5И; У0; К; П; С1 |  | У; С1 |  |  |
| Оперативное управление производством | 0,4И; С3; П; А; Г | 0,3И; С2; К | 0,3И; С2; К  | 0,1У; С1 | 0,1У; С1 | 0,1У; С1 | 0,1У; С1 | 0,1У; У0; С1 | 0,1У; С1 | 0,1У; С1 | 0,1У; С1 | 0,2У; С1 |
| Организация управления (менеджмента)  | 0,5И; С3; П; А; К; Г | 0,25И; С2; 0,5У | 0,25И; С2; 0,5У  |  |  |  |  | У0; С1 |  |  |  |  |

Матрица составляется с учётом состава конкретных (специальных) функций управления, приведенных в теме "Цели, функции менеджмента. Ответственность работников управления"

При составлении матрицы используются символы:

Г - утверждение

А - рассмотрение

И - исполнение

У - участие (подготовка сведений для исполнения работ)

У0 - работы по оформлению

К - контроль

C1, С2 - согласование

П - принимает информацию к сведению.

При составлении матрицы в случае необходимости исполнитель самостоятельно может расширить состав символов.

## Задача 2

Оценка деловых качеств руководителя или специалиста

Разработать карту оценки деловых качеств работника управления по определённой должности. Исполнитель работы должен сам выбрать должность и работника, которого будет оценивать.

Деловые качества исполнителя

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование качества | Оценка |
| 1. Моральные качества |  |
| 1. Самокритичность | 3 |
| 2. Индивидуальность поступков, решений | 4 |
| 3. Требовательность к себе | 3 |
| 4. Наблюдательность | 3 |
| 5. Воображение | 5 |
| 6. Эмоциональная устойчивость | 4 |
| 7. Целеустремленность | 3 |
| 8. Надежность | 4 |
|   | 29 |
| 2. Профессиональная подготовка и культурный уровень |  |
| 1. Предвидение поведения, ситуации | 3 |
| 2. Логика поступков, мыслей | 4 |
| 3. Опыт технический, экономический, социальный | 4 |
| 4. Собственность (переживание за имущество предприятия)  | 5 |
| 5. Творческий подход | 5 |
| 6. Разделение труда | 2 |
| 7. Желание рассматривать свою работу как творчество | 4 |
| 8. Умение определять важность, очередность и последовательность выполняемых задач | 4 |
|   | 31 |
| 3. Умение организовать личный труд |  |
| 1. Культура общения, грамоты, разносторонней осведомленности | 4 |
| 2. Практика в работе и управлении | 4 |
| 3. Организация своей работы | 2 |
| 4. Самообразование | 5 |
| 5. Рациональность и организованность | 3 |
| 6. Не заниматься мелкими и второстепенными делами, которые необходимо передавать исполнителям | 3 |
| 7. Способность принимать решения в сфере своей деятельности | 4 |
| 8. Не поручать подчиненным самые существенные, судьбоносные вопросы, от решения которых зависит будущее компании, решать эти вопросы самому | 4 |
|   | 29 |
| 4. Умение организовать работу подчиненных |  |
| 1. Способность к лидерству | 3 |
| 2. Противоречивость поступков | 3 |
| 3. Управление персоналом | 2 |
| 4. Умение обучать подчиненных | 5 |
| 5. Умение выразить свои мысли четко, ясно и доступно | 4 |
| 6. Требовательность к подчиненным | 3 |
| 7. Применять индивидуальный подход к подчиненным | 3 |
| 8. Не допускать безответственности | 3 |
|   | 26 |
| Сумма | 115 |

Количество качеств, которыми должен обладать оцениваемый исполнитель работ по должности, должно быть около 30.

Произвести оценку деловых качеств работника управления, используя разработанную Вами карту оценки деловых качеств. При этом целесообразно использовать следующие значения оценок:

5 - выставляется, если качество проявляется постоянно;

4 - качество проявляется почти всегда;

3 - количество проявлений и не проявлений качества одинаково;

2 - качество проявляется редко;

1 - качество не проявляется.

Если оценить качество не представляется возможным, в графе 2 ставится прочерк.

Данные, полученные при оценке деловых качеств работника управления, представить в таблице 3

Таблица 3. Суммарные оценки деловых качеств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы оценок | Фактическое количество баллов, n | Максимально возможное количество баллов, nmax  | Коэффициент оценки, KO=n/nmax  |
|
| 1 | 29 | 40 | 0,73 |
| 2 | 31 | 40 | 0,78 |
| 3 | 29 | 40 | 0,73 |
| 4 | 26 | 40 | 0,65 |

По результатам исследования деловых качеств работника управления необходимо привести выводы с подтверждением их полученными расчетными данными.

Для того чтобы сделать выводы правильно, выбираются наиболее важные качества по рассматриваемой должности из разных групп оценок (около 8-10) и по ним экспертным методом попарных сравнений определяются те качества, которые имеют наибольшую степень важности.

Если работник управления подходит на данную должность, но при этом есть слабые стороны в его деятельности, следует дать рекомендации по повышению его квалификации для достижения в дальнейшей его деятельности наилучших результатов.

Рецензия: Уважаемый Астафьев Алексей Владимирович, Вы представили только линейно-функциональную структуру управления, а нужно было еще линейную структуру управления, в которой нет органов управления (бухгалтерии, ОК, плановый отдел и т.д.).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качества | Индивидуальность поступков, решений | Эмоциональная устойчивость | Целеустремленность | Способность к лидерству | Предвидение поведения, ситуации | Разделение труда | Практика в работе и управлении | Самообразование | Применять индивидуальный подход к подчиненным | Не допускать безответственности | Итого, баллов |
| 1. Индивидуальность поступков, решений | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 14 |
| 2. Эмоциональная устойчивость | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| 3. Целеустремленность | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 8 |
| 4. Способность к лидерству | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| 5. Предвидение поведения, ситуации | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 6. Разделение труда | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 7 |
| 7. Практика в работе и управлении | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 13 |
| 8. Самообразование | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 15 |
| 9. Применять индивидуальный подход к подчиненным | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| 10. Не допускать безответственности | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |

Из данной таблицы видно, что по п. п.4 и 9 наименьший балл, поэтому необходимо по п.4 развить качества, как требовательность, смелость и справедливость; по п.9 необходимо анализировать поступки подчиненных, выявлять их характер. Также по п.6 низкий балл - необходимо не взваливать на себя всю работу, а распределять ее между подчиненными; сложную и ответственную работу выполнять самому. Для этого необходимо обучение персонала, как самообразование, руководителем, так и повышение квалификации в учебных центрах.

Ситуация 3.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания по выполнению его работы, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания.

Какое решение Вы примете по отношению к данному работнику?

1. Разобравшись в мотивах упорства, видя их несостоятельность, применю административные меры наказания.

2. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обращусь к активу коллектива, чтобы обратили внимание на его неправильное поведение и применили меры общественного воздействия.

4. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а затем решу, как поступить.

5. В резкой форме поговорю с подчиненным при всем коллективе или у себя в кабинете.