## РОСЖЕЛДОР

## Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования “Ростовский государственный университет путей сообщения Министерства путей сообщения Российской Федерации”

Заочный факультет

Кафедра «Автоматизированные системы электроснабжения»

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

По курсу "Менеджмент в электроснабжении транспорта"

05/01-ЭМ 3835

Выполнил студентка группы

ЭМ-5-605 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. И. Свиридова

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

принял

д.э.н., проф. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И. Г. Акперов

2006

**1. Планирование в организации**

Планирование – это процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения своих целей.

Цель устанавливает, что организация должна достичь и когда.

Схема реализации стратегии.

Миссия организации

цели организации

оценка и анализ внешней среды

ограниченный рост

анализ стратегических альтернатив

Выбор стратегии

Реализация стратегии

реализация и контроль стратегического плана

оценка стратегии

Тактика

Политика

Процедуры

Правила

Бюджет

рост

оценка структуры

количественные критерии

качественные критерии

оценка и анализ внутренней среды

сокращение

сочетание 3 - х стратегий

Миссия организации – это основная цель организации.

Основными задачами «Локомотивного депо Отрожка» являются:

* своевременное и полное удовлетворение потребности в перевозке пассажиров в пригородном сообщении при безусловном обеспечении безопасности и высоком уровне обслуживания.

По эксплуатационной деятельности:

* перевозка пассажиров в пригородном сообщении на установленных участках обслуживания;
* ремонт, модернизация и техническое обслуживание транспортных средств и подвижного состава;
* производство ремонтно-строительных, строительно-монтажных и проектно-сметных работ, направленных на развитие и поддержание инфраструктуры, обеспечивающей пригородные перевозки, а также других объектов;

соблюдение технически обоснованных норм выдачи электро - дизельпоездов под управлением локомотивных бригад;

обеспечение минимальных расходов при осуществлении перевозочного процесса;

производство технического обслуживания и ремонта мотор-вагонного подвижного состава (МВПС) в соответствии с действующими правилами;

деятельность депо не должна нарушать нормальных условий работы других предприятий и организации, обеспечивать взаимодействие всех производственных звеньев железнодорожного транспорта в пригородных перевозках.

По подсобно-вспомогательной деятельности:

производство и реализация товаров народного потребления населению;

хранение топлива предприятиям, организациям;

услуги по перевозке грузов автотранспортом гражданам;

продажа твердого топлива (угля) населению;

резка металлолома;

обточка колесных пар предприятиям, не входящим в систему МПС;

другие виды услуг, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Цели организации формулируются и устанавливаются на основе миссии организации и её ценностей. Цели имеют следующие характеристики: ориентация во времени (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные); цели должны быть достижимыми.

Организации оцениваются как экономические, конкурентные, социальные, политические, рыночные и др. факторы.

Организация смотрит сильные и слабые стороны своих подразделений, таких как маркетинг, финансы, производство.

При анализе стратегических альтернатив оцениваются все виды стратегии:

* рост – это такая стратегия, которая осуществляется путём ежегодных повышений показателей над уровнем показателей предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями;
* ограниченный рост – установление целей от достигнутого уровня, скорректированных с учётом инфляции
* сокращение – уровень намеченных целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. К такой стратегии компания прибегает тогда, когда показатели деятельности ухудшаются, т.е. при экономическом спаде.
* сочетание – объединение вышеупомянутых стратегий вместе.

Факторы, влияющие на выбор стратегии это: знание прошлых стратегий, фактор времени, фактор риска.

Для реализации стратегии организации разрабатывают тактику, политику, процедуры и правила.

Тактика – это конкретный краткосрочный план. Если стратегия разрабатывается на высших уровнях руководства, то тактика вырабатывается на уровне руководства среднего звена и рассчитана на более короткий отрезок времени.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Процедуры описывают действия, которые следует принять в конкретной ситуации.

Правила точно указывают, что надо делать в конкретной ситуации

Для реализации стратегического плана необходимо составить бюджет.

Бюджет – это план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

Оценка стратегии проводится путём сравнения результатов работы с целями. Для корректировки стратегии используется механизм обратной связи Оценка должна проводиться системно и непрерывно. Существует ряд критериев, которые используются в процессе оценки:

* качественные критерии – это расширение объёма услуг клиентам, снижение количества опасностей, углубление знаний рынка, способность привлечь высококвалифицированных менеджеров;
* количественные критерии – это рост объёма продаж, чистая прибыль, уровень затрат, эффективность производства и сбыта, текучесть кадров и курс акций;
* оценка структуры – руководители должны всегда устанавливать связь стратегий со структурой и при изменении стратегии должна меняться структура.

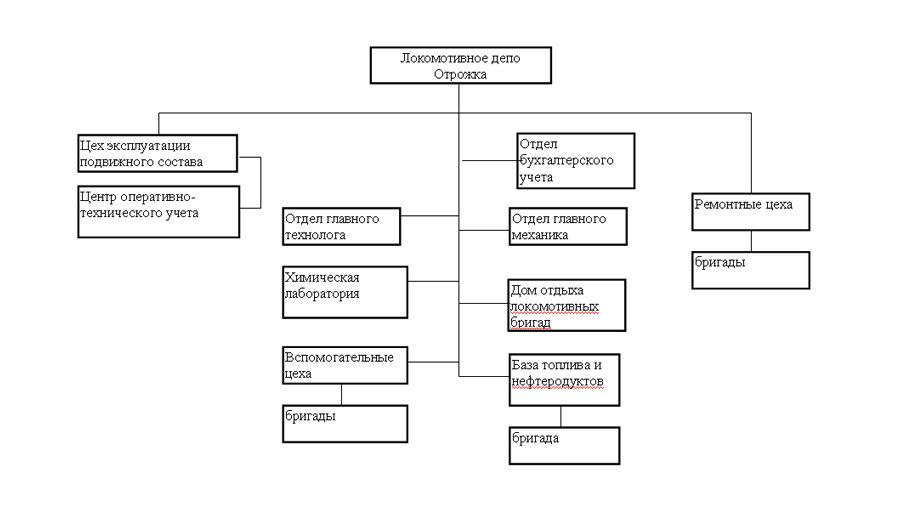
**2. Функция организации в организации**

**Структура организации**

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Некоторые авторы, фактически, считают, что выбор общей структуры – это решение относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей. Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

Виды организационных структур:

1. Линейная – характеризуется непосредственным воздействием руководителя на управляемое звено по всем функциям управления. Линейный руководитель отвечает за работу подчинённых звеньев, здесь соблюдается принцип единоначалия. Эта структура возможна при небольшом объёме работ и численности рабочих.
2. Функциональная – состоит в том, что общее руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных подразделений. При такой структуре нарушается принцип единоначалия, согласованность распоряжений и снижается ответственность за конечные результаты.
3. Линейно – функциональная – смешанная структура. В ней линейный руководитель осуществляет свою деятельность на принципах единоначалия, но при руководителе создаются функциональные подразделения. Преимуществом является повышение качества принимаемых решений и соблюдение принципа единоначалия.
4. Программно – целевая – основным этапом является формирование целей и программы, для достижения которых необходимо решить комплекс задач, поэтому главная цель разбивается на подцели и формируется дерево целей, в котором после определения главной цели намечаются задачи первого, второго и других уровней.



**Процесс делегирования полномочий**

Делегирование – передача полномочий лицу, которое берёт на себя ответственность за выполнение определённых задач, иначе форма разделения труда между подчинёнными и руководителем.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное или неудовлетворительное выполнение.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия передаются от уровня к уровню в соответствии с процедурой, правилами и должностными инструкциями.

Имеются две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. На основе концепции принятия полномочий участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

**В локомотивном депо Отрожка:**

*Начальник*

организует работу локомотивного депо, руководит локомотивным депо, контролирует производственно-хозяйственную деятельность депо;

*Главный инженер*

организует разработку и выполнение планов внедрения новой техники и технологии, руководит вспомогательными цехами, разработкой перспективных планов развития депо;

*Главный технолог*

организует разработку и внедрение в производство прогрессивных технологических процессов, сетевых графиков, руководит составлением графиков технологических процессов;

*Главный механик*

Организует разработку планов смотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования, контролирует их выполнение, руководит разработкой;

*Заведующий химической лабораторией*

организует работу по аттестации лаборатории, проведение производственного экологического контроля, контролирует подготовку и анализ банка данных результатов экологического контроля;

*Заведующий домом отдыха л/б*

организует работу по созданию нормальных условий для отдыха локомотивных бригад, контролирует наличие свободных мест;

*Заместитель начальника по ремонту*

планирует программу ремонта МВПС, организует работу ремонтных цехов, руководит ремонтными цехами;

*Старшие мастера, мастера*

организуют работу цеха, руководят цехом, обеспечивают цех производственными работами в установленные сроки, контролируют соблюдение технологических процессов;

*Бригадиры*

руководят рабочими, контролируют рабочих;

*Старший приемщик*

контролирует обеспечение качества ремонта и технического обслуживания МВПС

*Главный бухгалтер*

осуществляет руководство: бух. учетом и отчетностью, централизацией учета, отчетности и расчетов, финансовым планированием;

*Бухгалтера*

бухгалтер по зарплате – начисляет зарплату, отпускные, больничные;

бухгалтер по материалам – приходует материалы по требованиям накладных, оформляет расход материалов на производственные нужды;

бухгалтер по топливу – приходует топливо по актам, реализация: оформление счетов и авизовок, отпуск бытового топлива;

бухгалтер по основным средствам – принимают по актам основные средства, начисляет их амортизацию;

*Начальник базы топлива и нефтепродуктов*

руководит работой по приему, хранению и отпуску ГСМ, контролирует выполнение плана поставок, эксплуатацию складских сооружений;

*Заместитель начальника по эксплуатации*

планирует график движения, организует работу по безопасности движения МВПС, руководит подразделениями цеха эксплуатации;

*Начальник центра оперативно-технического учета*

организует работу по своевременной обработке поступающих документов, ведению учета показателей работы депо, составлению отчетности, контролирует правильность составления отчетности;

*Машинист-инструктор*

организует ТО МВПС работниками локомотивных бригад, руководит закрепленной колонной л/б, производит контрольно – инструкторские поездки с л/б;

*Старший нарядчик*

планирует и организует работу л/б, осуществляет оперативное управление работой л/б в соответствии с установленным планом;

*Старший дежурный по депо*

руководит подразделениями депо, связанными с выдачей МВПС на линию, контролирует сохранное содержание МВПС

*Секретарь*

прием входящей и исходящей информации и их регистрация.

**3. Функция мотивации в организации**

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Разделяют различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий базируется на положения о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Согласно модели Портера-Лоулера достигнутые результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определиться ценностью вознаграждения, степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

В Локомотивном депо Отрожка для оплаты труда применяется повременно-премиальная, и сдельно-премиальная оплата труда по часовым тарифным ставкам и окладам.

Производится доплата за работу в ночное время (с 22.00 до 6.00 час) в размере 40% часовой тарифной ставки (оклада), за каждый час работы в ночное время.

Ежемесячно начисляется вознаграждение за выслугу лет в зависимости от стажа непрерывной работы.

Индексирование заработной платы работников депо производится в зависимости от роста цен на потребительские товары и услуги.

Выплата заработной платы производится каждые полмесяца: до 15 числа в размере не менее 20% должностного оклада (тарифной ставки) и окончательный расчет не позднее 30 числа месяца, в котором издается приказ о её выплате.

Выплачивается вознаграждение по итогам работы за год при наличии средств, зарезервированных на выплату этого вознаграждения.

Установление условий, систем оплат труда, форм материального поощрения, утверждение положений о премировании, премирование и выплат вознаграждений работников, а также введение, замену и пересмотр норм труда производят по согласованию с профсоюзным комитетом депо.

Не допускается экономически и социально необоснованного сокращения рабочих мест и работников. Уменьшение численности работников депо осуществляется за счет мероприятий внутреннего характера:

* естественного оттока кадров и временного ограничения их приема;
* упреждающей переподготовки кадров, перемещения их внутри дирекции на освободившиеся рабочие места;
* развития временной и сезонной занятости работников;
* применения как временной меры альтернативной увольнению, режима неполного рабочего времени (неполного рабочего дня, неполной рабочей педели, отпусков без сохранения заработной платы и т. п.) в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде;
* создания кадрового резерва работников ведущих профессий с временным использованием их на других работах с доплатой в течение этого периода, но не более шести месяцев, до среднего заработка по прежней работе и обеспечением условий для поддержания их профессионального уровня;
* предоставления работникам, по договоренности сторон, отпусков с частичной оплатой, но не более 2/3 тарифной ставки (должностного оклада);
* перемещения, по договоренности сторон, на другую постоянную нижеоплачиваемую работу с сохранением средней заработной платы по прежней работе в течение 3-х месяцев;
* досрочного (до 2-х лет) выхода на пенсию.

При увольнении работников, проработавшихна федеральном железнодорожном транспорте 15 и более лет, (за исключением работников, которым в соответствии с законодательством Российской Федерации назначена пенсия до достижения пенсионного возраста по предложению службы занятости), выплачивать выходное пособие сверх предусмотренного законодательством Р. Ф. за каждый отработанный в отрасли год в размере минимальной оплаты труда в отрасли в организациях основной деятельности железных дорог на момент события.

Обеспечивается выделение средств на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров в размере не менее 2% расходов на оплату труда, включаемых в себестоимость.

В целях профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников депо, особенно молодежи, администрация организует индивидуальное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве за счет предприятия.

Соблюдается режим рабочего времени и времени отдыха работников депо в соответствии с ТК РФ, правилами внутреннего трудового распорядка.

Продолжительность ежедневной работы, время начала и окончания ежедневной работы, перерыва для отдыха и приема пищи определяется графиками сменности, утвержденными администрацией по согласованию с профкомом, в соответствии с трудовым законодательством.

Предоставляется всем работникам дирекции ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней, независимо от того, за какой рабочий год используется отпуск.

По соглашению между работником и администрацией депо ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год.

Не допускается отзыв из отпуска работников в возрасте до восемнадцати лет, беременных женщин и работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Дополнительные отпуска за тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные условия труда предоставлять работникам депо сверх отпуска продолжительностью 28 календарных дней. Продолжительность дополнительного отпуска определена списком производств, цехов, профессий с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск.

Руководителям, специалистам продолжительность труда которых, по характеру их деятельности не всегда может быть ограничена рамками нормального рабочего времени предоставляется дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день продолжительностью не менее 3 календарных дней (сверх 28 календарных дней).

В соответствии с утвержденным положением, при наличии средств, предоставляется наиболее отличившимся дружинникам дополнительные отпуска продолжительностью до 3 календарных дней.

Ежегодно на охрану труда выделяется 0,7% от суммы эксплуатационных расходов.

Рабочие обеспечиваются спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты.

Проводится своевременное обучение и инструктаж по технике безопасности и производственной санитарии всех рабочих и служащих.

Работники, работающие на работах с вредными условиями труда, обеспечиваются молоком и другими пищевыми продуктами.

Проводятся соревнования в трудовых коллективах за присвоение звания «Коллектив, участок, цех высокой культуры производства», а также проводятся смотры конкурсы по охране труда.

Работникам депо оказывается помощь в приобретении строительных материалов, при индивидуальном строительстве выделяется необходимый автотранспорт.

Работникам депо и членам их семей, находящимся на иждивении, предоставляется право бесплатного проезда по личным надобностям по разовому билету в купейном вагоне пассажирских поездов и бесплатного проезда по годовому билету в пригородном или местном сообщении на суммарное расстояние двух направлений до 150км.

Работникам депо, уходящим в очередной отпуск, оказывается материальная помощь, согласно отработанному стажу на предприятии.

Оказывается материальная помощь на оплату ритуальных услуг в связи со смертью близких родственников в размере 1500руб.

Предусматривается за счет средств депо приобретение путевок на санаторно-курортное лечение и отдых для оздоровления работников депо и членов их семей.

Организовывается летний отдых детей в детском оздоровительном лагере.

Выделяются средства:

на организацию и проведение культурно-массовой и просветительской работы, проведение смотров – конкурсов, творческих встреч, концертов, спортивных мероприятий;

на содержание и эксплуатацию спортзала, помещения библиотеки;

на приобретение культинвентаря, спортинвентаря, книг;

на содержание заведующей филиалом библиотеки.

Осуществляется совместно с профкомом депо культурно – массовая, физкультурно – оздоровительная работа, организовывается отдых и досуг работников депо членов их семей.

В соответствии с действующимзаконодательством отчисляются денежные средства выборным профсоюзным органам в размере не менее 0,2% от фонда оплаты труда на проведение культурно – массовой, физкультурной работы в трудовых коллективах.

Выделяются из бюджета профкома, за счет отчислений профсоюзным органам, средства:

на организацию культурно-воспитательной работы, работу с детьми;

физкультурно – оздоровительную, спортивно – массовую работу, приобретение спортинвентаря.

**4. Функции контроля в организации**

Контроль – управленческая деятельность по качественной и количественной оценке и учёту результатов работы предприятия.

Простое наблюдение, инвентаризация, планирование и многое другое – простые примеры контроля

К основным видам контроля относятся:

1. Предварительный – выполняется фактически до начала работ: составление сметы, бюджета, отбор кадров и проверка и профессиональных навыков;
2. Текущий – осуществляется в ходе проведения работы, объектом являются подчинённые, а контроль осуществляет начальник.
3. Заключительный – фактические результаты сравниваются с намеченными, когда имеет место обратная связь.

Существуют следующие характеристики эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность;
2. Ориентация на результаты;
3. Своевременность контроля;
4. Гибкость;
5. Простота контроля;
6. Экономичность контроля

Для проведения эффективного контроля необходимо:

* + ставить цели воспринимаемые подчинёнными;
  + устанавливать двухстороннюю связь;
  + избегать чрезмерного контроля;
  + осуществлять вознаграждения за достигнутые цели.

**5. Внутренние факторы, влияющие на работы организации**

К внутренним факторам организации относятся:

1. Цели – ожидаемый результат деятельности предприятия;
2. Задачи – предписанная работа, которая должна быть выполнена в определённые сроки;
3. Организационная структура;
4. Технологии – средства преобразования ресурсов, включающие квалифицированные навыки, оборудование;
5. Персонал.

**6. Внешние факторы, влияющие на работы организации**

Внешние факторы организации делятся на две группы

1. 1 Факторы прямого воздействия (потребители, конкуренты, поставщики, законодательство и органы государственной власти)
2. 2 Факторы косвенного воздействия (международные события, НТП, политические факторы, экономические, социально-культурные).

**7. Процесс принятия решений в организации**

Решение – выбор альтернативы, т.е. необходимость выбора одной из нескольких взаимоисключающих возможностей.

Решения бывают:

1. Интуитивные – выбор сделанный на основе ощущения того, что он правильный.
2. Решение, основанное на здравом смысле – выбор обоснованный знанием или опытом. Человек выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом, т.е. использует знания о том, что случилось ранее в подобных ситуациях чтобы спрогнозировать результаты существующей ситуации.
3. Рациональные – выбор, подкреплённый результатами объективного анализа и не зависит от опыта.

Этапы рационального решения проблем:

1. Диагноз проблемы. Для установления проблемы необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю информацию
2. Формулировка ограничений и критериев для принятия решений. Руководитель определяет ограничения, что мешает решению проблемы: законы, стандарты.
3. Выявление альтернатив. Пути решения проблемы.
4. Оценка альтернатив. Каждая альтернатива взвешивается и просчитывается (делается расчёт экономической эффективности).
5. Окончательный выбор. Выбор единственно правильного решения.
6. Внедрение и контроль выполнения решения.
7. Обратная связь и корректировка. Поступление данных о том, что получено после реализации решения. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать решение.

Факторы, влияющие на принятие решений:

* + личностные оценки руководителя;
  + среда принятия решений;
  + информационные решения;
  + поведенческие факторы.