

КУРСОВАЯ РАБОТА
по менеджменту

**на тему «Современные теории лидерства» (на
примере РУП «Белтелеком»)**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА.....	5
2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУП «БЕЛТЕЛЕКОМ».....	11
2.1 Описание РУП «Белтелеком»	11
2.2 Услуги, предоставляемые предприятием.....	17
2.3 Анализ технико-экономических показателей.....	19
2.5 Анализ конкурентоспособности персонала.....	24
2.5 SWOT-анализ.....	27
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ ЭЛЕКТРОСВЯЗИ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ РУП «БЕЛТЕЛЕКОМ».....	30
3.1 Факторы, влияющие на качество.....	30
3.2 Управление качеством услуг связи.....	31
3.3 Новые подходы к управлению качеством услуг, предоставляемых РУП «Белтелеком».....	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	40
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	42

ВВЕДЕНИЕ

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство.

В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид «руководитель» или группа «руководящий состав», либо же процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнивать с управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации - это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство же, как специфический тип отношений управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости их участников. В отличие собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник-подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер - последователь». В моей курсовой работе я изложил основные концепции лидерства и показал уникальность и значимость работы менеджера, сделал попытку выделить те моменты во взаимоотношениях лидера и последователей, которые делают его успешным, а лидерство эффективным.

Интерес к лидерству возник еще в глубокой древности. Феномен лидерства на протяжении веков волновал сознание многих исследователей. В начале двадцатого столетия началось изучение управления. Руководство и лидерство стали объектом исследования. В 30 - 50 годах был предпринят ряд крупномасштабных исследований на системной основе.

Начиная с 70- х годов интерес к изучению лидерства начал расти еще больше, о чем свидетельствует появление работ Дж. Мак - Грегора Бернса, Р.Такера, Б.Келлермана, Дж. Пейджа.

До недавнего времени в нашей стране не было условий для формирования лидеров и спроса на них, а следовательно, не было исследования проблем, связанных с лидерством. В связи с этим большинство работ в области исследования лидерства принадлежит западным ученым.

На протяжении многих лет ученые изучают лидерское поведение, уделяя особое внимание тому, что оно во многом отличается от поведения обычного человека. Теории лидерства помогают нам понять предрасположенность руководителя к конкретному стилю управления, а также дают представление о возможной реакции подчиненных на применение данного стиля.

В этой связи представляется актуальным проведение исследования, направленного на выявление и изучение основных эволюционных направлений концепций лидерства и типологии лидерства.

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов эффективного руководства, отбора и формирования лидеров.

Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива.

Из вышесказанного ясно, что проблемы руководства и лидерства в организации на данный момент стоят довольно остро, и поэтому большое значение имеет изучение феноменов руководства и лидерства.

Цель исследования - определить основные эволюционные направления развития концепций лидерства, изучить характерные черты типологии лидерства.

В соответствии с поставленной целью задачами работы являются:

- рассмотреть основные направления эволюции теорий лидерства;
- проанализировать производственно-хозяйственную деятельность РУП «Белтелеком»;
- охарактеризовать направления совершенствования качества услуг электросвязи предоставляемых РУП «Белтелеком».

Объект исследования - лидерство в РУП «Белтелеком».

Предмет исследования - особенности лидерства как типа взаимоотношений между руководителем и подчиненными в организациях.

Информационная база, которая использовалась при написании данной работы следующая:

- научно-теоретическая литература по теории управления, менеджменту;
- периодическая литература (журналы и газеты) с описанием существующих проблем влияния лидерского потенциала руководителя на развитие организации.

Структура работы представлена: введением, основной частью из трех глав, заключением, списком использованной литературы, приложениями.

1 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

В настоящее время исследования лидерства затрагивают самый широкий спектр проблем — от собственно личностных до групповых. При этом авторы современных концепций зачастую выходят за рамки какого-либо одного методологического подхода и пытаются исходить из принципа конструктивного альтернативизма.

Под лидерством обычно понимают способность человека вести за собой других людей для достижения конкретных целей.

По мнению других авторов, *лидерство* — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Оно предполагает возникновение особого статуса у руководителя, сформированного на доверии, авторитете, уважении, признании высокого уровня квалификации, готовности поддерживать во всех начинаниях, личных симпатиях, стремлении учиться и перенимать опыт.

Таким образом, лидерство представляет один из механизмов организации групповой деятельности, предполагающий, что индивид (или часть группы) объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает, поддерживает его действия. Лидерство характеризует вместе с тем специфическую форму отношений в группе или организации. Лидерство - это не только личностные качества, полномочия, мотивация, идеология, но и система взаимоотношений в группе, при которой один человек (лидер) выступает с инициативой, несет ответственность за действия группы, их результаты, другие (ведомые) готовы следовать предложенной инициативе, прикладывать для этого усилия [6, с. 219].

По мнению исследователей теорий лидерства, за последние 15 лет в данной области проделана огромная работа (преимущественно американскими исследователями) и появились новые теории, посвященные индивидуумам и организациям:

- теория «эмоционального интеллекта» Д. Голмана (1995 г.);
- концепция «горячих групп» и теория связующего лидерства Дж. Липман-Блюмен (1995 г., 1997 г.);
- теория «двигателя лидерства» Н. Тичи (1997 г.);
- теория опосредованного лидерства Р. Фишера и А. Шарпа (1998 г.);
- идея «распределенного» или «разделяемого» лидерства Д. Брэдфорда и А. Коэна (1998 г.);
- концепция «трубопровода лидерства» (2001 г.);
- теория «внутреннего стимулирования» лидерства К. Кэшмана (2001 г.);
- концепция «первичного» лидерства Д. Голмана и Р. Бояциса (2002 г.);

- лидерство как управление парадоксами Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера (2002 г.).

Исследование лидерства прошло несколько этапов. Исторически наиболее ранней является теория лидерских качеств. Исследователи считали, что лидеры обладают определенным набором качеств, которые отличают его от обычных людей, в связи с чем пытались выделить качества лидеров. Ральф Стогдилл классифицировал лидерские качества, в результате выделил пять свойств [7, с.496]:

Концепция лидерского поведения. Путь исследования этих концепций связан с лидерским поведением и его направлением. Исследователи пытались выяснить, что и как лидеры делают. Наиболее известные концепции [14, с.273]:

- три стиля руководства (авторитарный, либеральный и демократический);

- исследования университета штата в Огайо (разработка Двухфакторной теории лидерства);

- исследования Мичиганского университета (определение различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров);

- системы управления (Ликерт разработал опросник, позволяющий определять Стили руководства);

- управленческая сетка (Р. Блейк и Д. Моутон придумали управленческую матрицу);

- концепция вознаграждения и наказания (лидер является управляющим процессом изменения поведения подчиненных в нужном направлении);

- заменители лидерства (исследователи пытались изучить ситуации, когда лидер не требуется).

Концепции ситуационного лидерства. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта [12, с.187]. Лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов (самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации).

Модель ситуационного лидерства Фидлера, который разработал шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника, по которой можно определить личность, работа с которой была бы менее успешной (приложение А).

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бландшара делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Ключевым фактором здесь является зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способности или желания выполнять поставленную задачу (приложение Б).

Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчела основана на мотивационной теории ожидания (существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожидания, имеющихся у последователей) (приложение В).

Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона (приложение Г). Ее суть в том, что уровень интереса к работе должен определяться в зависимости от характеристик последователей и характера самой работы, выполняемой ими.

Ситуационная модель Врума-Йетона-Яго (приложение Д). Ее особенность - ориентированность только на привлечение подчиненных к участию в принятии решений.

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внес Дуглас МакГрегор. Его труды по практическому управлению содержат первые утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя их руководители.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик, тем больше он возлагает на него ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся помехами.

Концепция харизматического лидерства [15, с.12]. Харизма - это форма влияния на других людей посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Это власть примера, основанная на влиянии личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю возможность эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных.

Таким образом, к новым теориям лидерства относят концепцию атрибутивного лидерства, концепцию харизматического лидерства, концепцию преобразующего лидерства, или лидерства для измерений. Концепция атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции, которая объясняет причинно-следственную связь между тем, что произошло и тем, что люди считают причиной произошедшего. Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое влияние на последователей. Лидер-реформатор осуществляет свое влияние на последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели.

2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУП «БЕЛТЕЛЕКОМ»

2.1 Описание РУП «Белтелеком»

Телефонная связь на территории Беларуси начинает свое развитие в конце XIX ст. Первая городская телефонная станция на 100 номеров фирмы "Эриксон" была введена в действие 14 ноября 1896 г. в городе Минске в здании Почтово-телеграфной конторы по улице Губернаторской. В 1897 году услугами Государственной телефонной связи в городе Минске пользовались уже 68 абонентов. В основном это были банки, акционерные общества, торговые предприятия и отдельные предприниматели. Протяженность линий составляла 12 верст и 114 сажений.

Междугородная связь в Беларуси появилась в начале XX века. Первая междугородная телефонная линия Минск - Борисов была открыта 1 января 1908 года. В 1919 году был установлен первый междугородный коммутатор. С 1925 года междугородная связь начала действовать со всеми областными центрами Беларусь.

За послевоенные годы огромный толчок в развитии получили все виды связи. Научно-техническая революция 60-х годов прошлого века и современные достижения в сфере высоких технологий полностью изменили не только их облик, но и всю жизнь людей. Всего за несколько десятилетий был пройден огромный путь от гужевой доставки корреспонденции до электронной почты и Интернет, от ручного коммутатора до новейших цифровых АТС, от проводного телефона до современных технологий мобильной связи.

Стратегическая цель РУП «Белтелеком» - обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и повышение экономической эффективности компании путем своевременного и полного удовлетворения спроса на современные и доступные услуги электросвязи.

Для достижения стратегической цели РУП «Белтелеком» ставит перед собой следующие задачи:

- качественно оказывать услуги электросвязи
- расширять присутствие компании на рынке электросвязи за счет внедрения новых услуг,
- предлагать удобные для потребителей тарифные планы, применять эффективные рыночные стратегии

- непрерывно развивать производственную базу компании путем применения инновационных технологий и совершенствования бизнес-процессов
- обеспечивать здоровые и безопасные условия труда, минимизировать производственные риски
- развивать и укреплять кадровый потенциал компании.

Рассмотрим функциональный состав предприятия РУП «Белтелеком» в таблице 2.1 и проанализируем.

Таблица 2.1 – Функциональный состав работников за 2012 - 2013 гг. РУП «Белтелеком»

Показатели	Годы		Темп роста, %; отклонение (+;-)
	2012 г.	2013г.	В 2013 г. к 2012 г.
Аппарат управления и специалисты: - численность на конец года, чел. - удельный вес, %	231 27,2	281 30,3	121,6 3,1
2. Основной персонал (рабочие, продавцы): - численность на конец года, чел. - удельный вес, %	618 72,8	646 69,7	104,5 - 3,1
3. Вспомогательный персонал (другие служащие): - численность на конец года, чел. - удельный вес, %	37 4,4	48 5,2	129,7 0,8
4. Всего работников, чел.	849	927	109,2

Примечание. Источник: собственная разработка на основе Приложений К, Н.

Численность аппарата управления за последние два года возросла на 21,6% или на 50 человек, а также удельный вес в общей структуре работников предприятия в 2012 году сравнительно с 2010 годом увеличился на 3,1%.

Рассмотрим изменения в общей численности основного персонала. Увеличение основного персонала в 2012 году к 2010 году составило 28.

Удельный вес данной категории работников за последние два года увеличился на 4,5%.

Наибольшие изменения произошли в категории «Вспомогательный персонал», за два года численность персонала увеличилась на 11 человек. Удельный вес в 2012 году составил 5,2% от общего числа работников.

Следовательно, за два последних года численность работников увеличилась на 78 человек.

Таблица 2.2 - Конкуренты

РУП «Белтелеком»	«Белтелеком» - современная телекоммуникационная компания с многолетней историей, персонал которой обеспечивает и развивает важные для государства, общества, частных и корпоративных клиентов технологии связи. Совершенствуя республиканскую сетевую инфраструктуру и внедряя на ее основе инновационные технологии и услуги связи, «Белтелеком» следует своей миссии - объединять людей, предоставляя свободу общения и получения информации..
СООО «Космос ТВ»	Компания «Космос ТВ» предоставляет абонентам услуги Цифрового Эфирно-кабельного телевидения и Кабельного телевидения, скоростной доступ в сеть Интернет.
ИООО «Альтернативная цифровая сеть»	Самая крупная частная телекоммуникационная компания, специализирующаяся на предоставлении услуг широкополосной проводной передачи данных по технологиям Ethernet и ADSL.
СП ООО «Деловая сеть»	СП ООО «Деловая сеть» работает практически во всех сегментах рынка Интернет-услуг, успешно решая задачи любых классов - от организации коммутируемого доступа в Интернет до построения крупных корпоративных сетей с обеспечением выхода в Интернет по высокоскоростным выделенным каналам.

Примечание. Источник: собственная разработка

Таблица 2.3 - Сравнительная характеристика конкурентов

Наименование показателя	«Белтелеком»	«Космос ТВ»	«Альтернативная цифровая сеть»	СП ООО «Деловая сеть»
1.Абонентская база, тыс. чел.	1900	150	130	50
2.Доля рынка, %	78	6	5,3	2
3.Прибыль, млн. руб.	641,219	48,25	41,5	23
4. Средняя цена за тариф, тыс.руб.	85	78	79	72
4.Акции	+	+	+	+
5.Количество тарифов	19	8	15	13
6.Качество соединения	высокое	высокое	высокое	среднее
7.Наличие сайта	+	+	+	+

Далее необходимо провести анализ состояния конкуренции на рынке с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

2.2 Ошибка! Закладка не определена. Услуги, предоставляемые предприятием

Республиканское унитарное предприятие «Белтелеком» – национальный оператор электросвязи Республики Беларусь. За годы развития предприятием построена разветвленная сеть телекоммуникаций на территории страны, сеть магистральных волоконно-оптических линий связи с выходом на сопредельные государства. «Белтелеком» разрабатывает качественно новые телекоммуникационные сервисы. Предприятие обеспечивает передачу междугородного и международного трафика, а также работу наземной сети телевизионных и радиовещательных каналов. Для организации международных каналов спутниковой связи эксплуатируется комплекс наземных станций спутниковой связи «Телепорт».

РУП «Белтелеком» предоставляет разнообразные услуги электросвязи, информационный обмен на базе технологий, соответствующих международным стандартам. Услуги, предоставляемые РУП «Белтелеком», представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Услуги, оказываемые РУП «Белтелеком»

Услуги для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	Услуги для населения
Телефонная связь	Телефонная связь
Справочно-информационные службы	Справочно-информационные службы
Услуги на базе интеллектуальной платформы	Услуги на базе интеллектуальной платформы
Частная аренда каналов (аналоговых, цифровых)	Доступ к сети Интернет
Доступ к сети Интернет	Веб-хостинг
Веб-хостинг	Радиосвязь
Сети передачи данных	Телеграфная связь
Радиосвязь	Пункты коллективного пользования
Телеграфная связь	

РУП «Белтелеком» осуществляет передачу данных по коммутируемой сети общего пользования, доступ к международным и белорусским ресурсам сети Интернет, предоставляет в пользование международные цифровые потоки и каналы практически любой емкости; обеспечивает равные условия работы операторов мобильной связи республики путем подключения их к международной станции, предоставляет междугородный и международный роуминг.

Хотя «Белтелеком» владеет большей долей рынка (около 80%), у компании есть конкуренты.

2.3 Ошибка! Закладка не определена. Анализ технико-экономических показателей

Анализ основных технико-экономических показателей произведём на основании таблицы 2.5.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Затраты на услуги имеют устойчивую тенденцию к увеличению. Так, в 2012 году по отношению к 2011 году их размер увеличился на 30,2 %, а в 2013 году по отношению к 2012 году – на 38,9 %. Причем их темп роста как в 2012 году по отношению к 2011 году, так и в 2013 году по отношению к 2012 году превысил темп роста объема производства продукции, что привело к снижению эффективности производственной деятельности и повышению показателя затрат на рубль произведенной продукции.

Таблица 2.5 - Анализ основных технико-экономических показателей деятельности РУП «Белтелеком» за 2011-2013 годы

Показатели	Годы			Темп роста 2012 к 2011, %	Темп роста 2013 к 2012, %
	2011.	2012	2013		
1	2	3	4	5	6
1. Затраты на производство услуг, млн. руб.	75330	98054	137118	130,2	138,9
2. Розничный товароборот, млн. руб.	58 475	63 409	75 056	108,4	118,4
4. Среднегодовая выработка 1 работника, млн. руб. (п.1 / п.4)	81,4	101,1	133,9	124,2	132,4
5. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	1701,1	2736,4	4911,8	161	180
6. Материальные затраты, млн. руб.	60260	81604	117162	135,4	143,6
7. Материалоотдача, руб. / руб. (п.1 / п.7)	1,412	1,330	1,248	94,2	93,8
8. Среднегодовая стоимость капитала, млн. руб.	42397	50033	63078	118	126
9. Выручка от реализации продукции, млн. руб.	52825	54197	79538	103	147
10. Себестоимость реализованных услуг, млн. руб.	46178	48733	68897	106	142
11. Прибыль от реализации, млн. руб.	5332	3887	8464	73	218
12. Прибыль отчетного периода, млн. руб.	1848	384	4117	21	10,73р
13. Рентабельность капитала, %	5	1	7	X	X

Примечание—Источник: собственная разработка

Так, в 2012 году по отношению к 2011 году затраты на рубль произведенной продукции возросли на 2,1 % и составили 0,904 млн. руб. В 2013 году по отношению к 2012 году их размер возрос на 3,8 % и составил 0,938 млн. руб. Однако следует отметить, что, несмотря на данную негативную

тенденцию, значения данного показателя все же остаются на допустимом уровне.

Данные о ликвидности и платежеспособности пассивов РУП «Белтелеком» представлены в таблице 2.6.

Данные о финансовой устойчивости РУП «Белтелеком» представлены в таблице 2.7, используя данные приложений Е - Л.

Таким образом, РУП «Белтелеком» функционирует с достаточно высокой эффективностью, однако имеются некоторые отрицательные тенденции в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, требующие повышенного внимания со стороны руководства и специалистов предприятия.

2.4 Ошибка! Закладка не определена. Анализ конкурентоспособности персонала

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними.

Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный рабочий, менеджер или специалист. Если у организации высокий уровень конкурентоспособности, то и персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности.

Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей мере зависят от внешних условий.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в таблице 2.8.

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле 2.2:

Таблица 2.8 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям
---	--

	рабочий	специалист	менеджер
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,2	0,25	0,2
2. Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,2	0,15	0,15
3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,3	0,4	0,2
4. Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,1
5. Коммуникабельность	0,05	0,05	0,1
6. Организованность	0,05	0,05	0,15
7. Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,1
ИТОГО	1	1	1

Примечание – Источник: собственная разработка.

Проведем оценку конкурентоспособности менеджера управления прогнозированием и экономического анализа РУП «Белтелеком» экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств менеджера приведены в таблице 2.9.

Подставив в формулу (2.2) результаты экспертной оценки из таблицы 2.9, получим:

$$K_{п} = [0,20 * (4 + 4 + 4) + 0,15 * (5 + 4 + 5) + 0,20 * (4 + 5 + 5) + 0,10 * (4 + 3 + 4) + 0,10 * (5 + 5 + 5) + 0,15 * (5 + 5 + 4) + 0,10 * (4 + 4 + 4)] / (5 * 3) = 13,2 / 15 = 0,88.$$

Вывод: менеджер имеет достаточно высокую конкурентоспособность. Для ее дальнейшего повышения ему следует повышать деловые качества и укреплять здоровье.

Приведем оценку конкурентоспособности специалиста управления прогнозированием и экономического анализа РУП «Белтелеком» экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств специалиста приведены в таблице 2.10.

Проведем оценку конкурентоспособности рядового сотрудника РУП «Белтелеком» экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств сотрудника приведены в таблице 2.11.

2.5 Ошибка! Закладка не определена. SWOT-анализ

Для выяснения реальных проблем и потенциальных угроз на РУП «Белтелеком», необходимо провести SWOT-анализ и результаты представить в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Матрица SWOT-анализа РУП «Белтелеком»

Критерий	Описание
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> – современное оборудование; – наличие признания у потребителей – использование современных технических решений – гибкая система расчетов; – широкий ассортимент работ, услуг, тарифов и пр.; – опыт работы и репутация предприятия на внутреннем рынке;
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточно высокая заработная плата специалистов; – малая заинтересованность сотрудников в развитии предприятия; – отсутствие диверсификации работ, услуг; – слабая коммуникационная политика; – высокий износ отдельного оборудования – неэффективное использование ресурсов.
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточно насыщенный белорусский рынок, что предоставляет возможности для роста; – возможность выхода на новые рынки; – проведение комплекса мероприятий по модернизации оборудования и технологий; – оказание услуг, приносящих большую прибыль;
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> – нестабильность экономической ситуации в стране; – снижение общего уровня покупательной способности; – текучесть кадров на уровне среднего и низшего звена; – рост цен на сырье и материалы.

Примечание – Источник: собственная разработка.

В целом РУП «Белтелеком» можно признать перспективным предприятием с достаточным потенциалом развития. Но, несмотря на это, предприятие имеет как преимущества, так и недостатки. На предприятии постоянно расширяется ассортимент услуг и их качество. К недостаткам следует отнести высокий износ отдельного оборудования и инвентаря. По мере практической реализации основных стратегий необходимо проведение мониторинга результатов ее выполнения, оценка плана и факта, анализ отклонения целевых показателей и их корректировки с учетом изменившихся обстоятельств. Для успешного управления организации и стабильного развития предприятия необходимо рассматривать не отдельно взятые пункты, а все проблемы и преимущества в комплексе. Это поможет не только удерживать свои позиции на рынке, но и расширить рынки сбыта.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ ЭЛЕКТРОСВЯЗИ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ РУП «БЕЛТЕЛЕКОМ»

3.1 Факторы, влияющие на качество

Важнейшим источником роста эффективности производства является постоянное повышение технического уровня и качества предоставляемых услуг. Для технических систем характерна жесткая функциональная интеграция всех элементов, поэтому в них нет второстепенных элементов, которые могут быть некачественно спроектированы и изготовлены. Таким образом, современный уровень развития НТП значительно ужесточил требования к техническому уровню и качеству услуг в целом и их отдельных элементов. Системный подход позволяет объективно выбирать масштабы и направления управления качеством, виды услуг, формы и методы производства, обеспечивающие наибольший эффект усилий и средств, затраченных на повышение качества продукции. Системный подход к улучшению качества позволяет заложить научные основы в организации производства РУП «Белтелеком».

У предприятий связи (провайдеров связи) нет такого количества иностранных конкурентов, как у производителей товара, отечественная конкуренция достаточно свирепа, чтобы сделать качество многих услуг необходимым условием выживания предприятия (данные представлены на рисунке 3.1). Рассмотрим некоторые факторы, которые делают качество весьма важным для выживания:

Ни одно предприятие не сможет победить конкурентов, если ее услуги не обладают тем качеством, которое хочет потребитель (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Критерии потребительского выбора

Управление качеством в современном мире обычно упоминается в контексте двух систем: система менеджмента качества (ISO-9000) и комплексное управление качеством (total quality management – TQM) [9].

3.2 Управление качеством услуг связи

В настоящее время опытным практикам, работающим в сфере производства услуг, известно, что именно требуется для достижения высокого качества производимых услуг. Если все это систематизировать и обобщить, то можно утверждать, что для обеспечения необходимого уровня качества нужна не только соответствующая материальная база и заинтересованный, квалифицированный персонал, но и хорошо отлаженная организация работ, в том числе четкое управление качеством. Отсюда такой повышенный интерес к управлению качеством со стороны предприятий, осознавших истину: даже имея современную технологическую базу и квалифицированных работников, нельзя рассчитывать на стабильное обеспечение качества услуг без внедрения четкой системы качества, отвечающей современному уровню [9].

Принимая во внимание информацию, изложенную выше, РУП «Белтелеком» для повышения уровня качества предоставляемых услуг связи нельзя останавливаться только на системе менеджмента качества услуг связи, необходимо стремиться к комплексному управлению качеством, так как указанная система охватывает все процессы предприятия и вопросы послепродажное обслуживание.

3.3 Новые подходы к управлению качеством услуг, предоставляемых РУП «Белтелеком»

В настоящее время опытным практикам, работающим в сфере производства услуг, известно, что именно требуется для достижения высокого качества производимых услуг. Если все это систематизировать и обобщить, то можно утверждать, что для обеспечения необходимого уровня качества нужна не только соответствующая материальная база и заинтересованный, квалифицированный персонал, но и хорошо отлаженная организация работ, в том числе четкое управление качеством. Отсюда такой повышенный интерес к управлению качеством со стороны предприятий, осознавших истину: даже имея современную технологическую базу и квалифицированных работников, нельзя

рассчитывать на стабильное обеспечение качества услуг без внедрения четкой системы качества, отвечающей современному уровню [9].

Подобно тому, как видимый человеческим глазом свет состоит из различных цветов, на которые можно его разложить, а затем опять собрать, так и передаваемый по технологии DWDM световой поток, состоит из различных длин волн (рисунок 3.2).

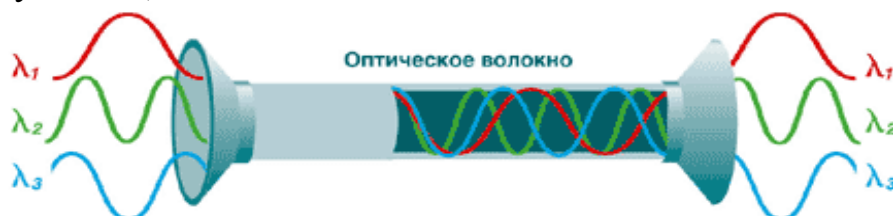


Рисунок 3.2 – Световой поток, проходящий через оптическое волокно

То есть по одному волокну можно передавать более сотни стандартных каналов. Так, аппаратура, используемая при построении DWDM-сети Компании ТрансТелеКом, в максимальной конфигурации позволяет задействовать до 160 длин волн.

Таблица 3.1 – Расчет эффективности от реализации проекта

Наименование показателя	Значение показателя по годам		
	2015	2016	2017
Сумма капитальных вложений, млн. руб.	180	-	-
Чистая прибыль (экономический эффект), млн. руб.	-	3753	3753
Коэффициент дисконтирования	1	0,8	0,64
Чистая дисконтированная прибыль, млн. руб.	-	3002,4	2401,9
Экономический эффект с нарастающим итогом, млн. руб.	-180	2822,4	5224,3

Примечание – Источник: собственная разработка.

Таким образом, проект окупится уже в первый год после проведения мероприятия.

$$\text{Ток} = 180 / 3002 = 0,1 \text{ года.}$$

Далее проведем оценку конкурентоспособности сотрудников РУП «Белтелеком» после реализации предложенного проекта. Результаты оценки приведены в таблице 3.2-3.4.

Таблица 3.2 - Результаты оценки качеств менеджера РУП «Белтелеком»

Номер эксперта	Экспертная оценка семи качеств менеджера по пятибалльной системе (названия качеств из таблицы 2.8)						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	5	4	5	5	4
2	5	4	5	3	5	5	4
3	5	5	5	4	5	5	4

Примечание – Источник: собственная разработка.

Подставив в формулу (2.2) результаты экспертной оценки из таблицы 3.2, получим:

$$K_{п} = 0,94.$$

Вывод: конкурентоспособность менеджера повысится на 0,06 п.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования было определить основные эволюционные направления развития концепций лидерства, изучить характерные черты типологии лидерства. На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Исторически наиболее ранней является теория лидерских качеств. Исследователи считали, что лидеры обладают определенным набором качеств, которые отличают его от обычных людей, в связи с чем пытались выделить качества лидеров. Дальнейшее изучение привело к выделению следующих четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические, умственные и личностные деловые. В дальнейшем зародилась концепция лидерского поведения - исследователи пытались выяснить, что и как лидеры делают. Наиболее существенный вклад в понимание лидерства как системы внес Дуглас МакГрегор. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным.

К новым теориям лидерства относят концепцию атрибутивного лидерства, концепцию харизматического лидерства, концепцию преобразующего лидерства, или лидерства для измерений. Концепция атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции, которая объясняет причинно-следственную связь между тем, что произошло и тем, что люди считают причиной произошедшего. Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое влияние на последователей. Лидер-реформатор осуществляет свое влияние на последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убежденности последователей в необходимости саморазвития.

Лидерство – это тип отношений, складывающихся между лидером и его последователями. Тип лидерства во многом зависит от характера поставленной задачи. Лидерство – это способность влиять на людей, направляя их усилия для достижения собственных целей. Функции лидера представляют собой главные направления его деятельности: интегративная, дезинтегративная, организационная, конструктивная и координационная.

Во второй главе представлена структура РУП «Белтелеком», подразделения, звенья, цеха входящие в предприятие, история создания, предоставляемые услуги.

Представлены основные показатели работы предприятия, данные о них сведены в таблицы, графики и диаграммы, к которым сделан вывод о динамике изменения тех или иных значений.

В третьей главе рассмотрели применение стандартов ISO к предприятию РУП «Белтелеком» с целью повышения качества предоставляемых услуг электросвязи.

Рассмотрели новые подходы к управлению качеством услуг, также методы статистического контроля и управления качеством услуг связи и телекоммуникаций, диаграммы Ишикавы, диаграммы Парето

С целью улучшения качества предоставляемых услуг применили технологию спектрального уплотнения DWDM, которая позволяет передавать множества различных сигналов SDH по одному опта, а следовательно, многократно увеличивается пропускная способность линии связи. Достоинством этой технологии является быстрая окупаемость вложенных операторами в ее внедрение средств и получения прибыли.

Более того, нет необходимости прокладывать новые линии, что также связано с дополнительными расходами и проблемами.

Рассчитали общую сумму капитальных вложений для реализации данного проекта, текущие затраты.

Рассчитали прибыль от реализации данного проекта и сроки его полной окупаемости. Для наглядности сроков окупаемости приведены данные в таблице и изображены сроки окупаемости с учетом дисконтирования на рисунке.

Также привели таблицу и график основных экономических показателей проекта.

Отсюда следует, что если производитель желает увеличить прибыль за счет совершенствования качества выпускаемой продукции (работ, услуг), он должен учесть интерес потребителя. В этом случае продукция будет реализована, и изготовитель увеличит свою прибыль. Выгоду при этом получают как изготовитель, так и потребитель, так как происходит рост общего экономического эффекта, совершенствование качества продукции, развитие производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Белявский Н.П. Основы лидерства. М.: БГЭУ, 2013. 272 с.
- 2 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 669 с.
- 3 Глухов В.В. Менеджмент. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2008.- 600 с.
- 4 Гусева Е.П. Менеджмент. М.: ЕАОИ, 2008. - 416 с.
- 5 Данилова Н.И Социальная ответственность лидерства в бизнесе//Социальная ответственность бизнеса как фактор развития Северо-Запада России: опыт и проблемы (сборник научных трудов). – СПб.: СПАУЭ, 2012. – С. 281-284
- 6 Данилова Н.И Лидерство: основные теоретико-методологические аспекты// PR, бизнес, СМИ: партнерство и конкуренция: тезисы IV Всероссийской межвузовской научно-практической конференции 14-15 ноября 2007. – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. – С.58-60.
- 7 Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент. М.: Инфра-М, 2008. - 440 с.
- 8 Зельдович Б. З. Организационное поведение: Учебное пособие . М.: Аспект Пресс, 2013.- 320 с.
- 9 Каленкович Н.И. Основы конструирования радиоэлектронной аппаратуры/ Н.И. Каленкович, Н.С. Образцов, А.М. Ткачук. - Мн.: БГУИР, 2006.
- 10 Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: Фундаментальный курс. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академический проект, 2015. - 1136 с.
- 11 Кравченко А.И. История менеджмента. М.: академический проект, Альма Матер, 2008. - 560 с.
- 12 Крюков С.В. Организационное поведение: Теория и практика. Ростов-на-Дону, Феникс, 2014. - 272 с.
- 13 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд.: Пер. с англ. М.: ООО Издательский дом «Вильямс», 2008. - 672 с.
- 14 Менеджмент: Учеб. Пособие для студентов вузов./Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 255 с.
- 15 Менеджмент. Краткий курс: Учебное пособие./Под ред. В.С.Южаева. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 104 с.
- 16 Питерс Т. Основы. Лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Перербург, 2006. 160 с.

- 17 Хмельник Д.В. Руководство и лидерство на различных этапах жизненного цикла организации. Автореф. дисс. канд. эк. наук. М., 2009. – 26 с.
- 18 <http://www.beltelecom.by/> – сайт РУП «Белтелеком»

ПРИЛОЖЕНИЯ