Введение

Актуальность выбранной мною темы обусловлена тем, что переход на рыночные отношения связан с немалыми трудностями, в том числе и в сфере управления предприятиями, однако успехи любого предприятия во многом зависят от эффективности менеджмента, а особенно от его важнейшей составляющей - управления человеческими ресурсами.

Необходимость повышения эффективности экономической деятельности в России, становление теперь уже необратимых рыночных отношений требуют соответствующего аппарата управления, специально подготовленных людей-менеджеров, которые способны организовать социально-экономические структуры и рационально управлять ими.

Последние исследования видных экономистов России показывают, что главным инструментом постепенного подъёма страны является повышение качества экономической и управленческой подготовки и переподготовки кадров.

Менеджмент рассматривает любой производственный объект как социально-экономическую и организационно-техническую структуру.

Менеджер, занимающийся производством должен:

* уметь ставить высокие цели по удовлетворению потребностей в самовыражении, стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую спортивную форму, постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать свои мысли, быть честным, обязательным, целеустремлённым, следить за внешним видом;
* уметь научно прогнозировать стратегию развития организации, эффективность и конкурентоспособность выпускаемой продукции, изучать и оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность, аргументировано доказывать устно и письменно свои идеи и доводы;
* уметь формулировать цели коллектива, понимать характер, особенности личности и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный морально-психологический климат в коллективе, сглаживать конфликтные ситуации;
* знать технические и технологические особенности, принцип действия покупаемого, выпускаемого или продаваемого объекта, разбираться в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства и управления;
* уметь анализировать ситуации, прогнозировать, экономически оценивать и принимать конкурентоспособные, стратегические, управленческие решения в условиях неопределённости;

• уметь организовывать себя и коллектив на достижение  
поставленных целей, выполнять функции распределителя ресурсов,  
диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по  
уровням управления, организовывать стимулирование работников на  
реализацию концепции маркетинга (ориентацию деятельности на  
потребителя), экономию ресурсов, достижение конкурентоспособности  
управляемых объектов.

Перечисленные функции свидетельствуют о высокой сложности работы менеджеров производства. Поэтому они являются организаторами и координаторами в достижении целей, руководят менеджерами нижнего ранга, специалистами и рабочими. В условиях переходной экономики, характеризующейся большой неопределённостью факторов, достижение целей организации может обеспечить только менеджер профессионал, генератор идей, патриот своей страны и организации, обученный работать по законам новой экономики, отличающийся высоким требованиям к знаниям, информации, качеству всех процессов, обеспечивающих конкурентоспособность товаров и услуг.

Глава 1.Описание и анализ работы организации.

*1.1.Краткая история.*

Трубоэлектросварочный цех № 5 , входящий в состав ЗАО ОМК

является некоммерческой организацией, это структурное подразделение коммерческой организации ОАО ВМЗ.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 .Полное и сокращенное название организации | Трубоэлектросварочный цех № 5 ОАО «ВМЗ»(ТЭСЦ-5) |
| 2. Организационно-правовая форма организации | ТЭСЦ - 5 является некоммерческой организацией, а структурным подразделением коммерческой организации ОАО ВМЗ. |
| 3. Почтовый адрес | Г. ВЫКСА улица Ленина д.7 ОАО «ВМЗ» ТЭСЦ-5 |
| 4.Дата создания организации | Выксунский металлургический завод был основан в 1757г.  Трубоэлектросварочный цех был пущен в строй в 1986г. |

Уставной капитал ОАО ВМЗ разделен на определенное число акций и несет ответственность по долгам в пределах своего имущества.

В соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров № 261 от 12.03.81 г. В СССР предусматривалось развитие производства труб нефтяного сортамента. Электросварные обсадные трубы в СССР ранее не выпускались, хотя в ряде зарубежных стран было освоено их промышленное производство. Организация производства обсадных электросварочных труб по сравнению с такими же бесшовными трубами могла быть осуществлена в более сжатые сроки и с меньшими капиталовложениями, для решения насущных проблем быстрейшего развития нефте и газодобычи в стране.

Учитывая небольшой опыт по производству электросварочных обсадных труб, Советом Министров СССР № 19-04/58290-260 от января 1984 года, было принято решение закупить оборудование фирмы «Nippon Steel Corporation» (Япония). Трубоэлектросварочный цех № 5 был пущен в строй 30 декабря 1986 года и позволил Выксунскому металлургическому заводу стать единственным в России, в то время, производителем сварных

обсадных труб. С целью соответствия мировым стандартам цех был оснащен современным оборудованием, изготовленным ведущими мировыми производителями: формовочным станом, трубосварочной машиной, калибровочным станом фирмы «Nippon Steel Corporation»; установкой ЛТО фирмы «Toshiba»; косовалковой правильной машиной фирмы «DBM»; ультразвуковым дефектоскопом фирмы «Mitsubishi» и т.д. В результате сварные обсадные трубы производства ТЭСЦ-5» обладают неоспоримыми преимуществами:

* Высокая точность геометрических параметров.
* Высокое качество поверхности.
* Более низкая по сравнению с бесшовным способом энергоемкость производства электросварных труб.

Проектная мощность цеха 350 тыс.тонн труб в год.

*1.2.Основные виды продукции.*

ТЭСЦ-5 выпускает обсадные стальные электросварные трубы с резьбой

«Батресс», «ОТТМ», «ОТТГ» и др., размерами : диаметр 114-245 мм с толщиной стенки от 6.5 мм до 10.7 мм из стали 22 ГЮ группой прочности С и Дс. Гладкие трубы применяются для строительства газонефтепроводов, нефтепродуктопроводов, технологических и промысловых трубопроводов, обустройства газовых и нефтяных месторождений, а также водопроводов, систем отопления, конструкций различного назначения.

Обсадные трубы предназначены для крепления нефтяных и газовых скважин. Продукция цеха используется как в России, так и за рубежом: «Сургутнефтегаз», «Тюменская нефтяная компания», «Роснефть», «Центрпромснаб», «Сибнефть», Азербайджан, Казахстан, Эстония, Латвия, Литва, Голландия, Германия, Италия, Иран, Турция, США и др.

Электросварные обсадные трубы производства ТЭСЦ-5 полностью соответствуют требованиям отечественных и международных стандартов: ТУ 39-01470016-40-93, ТУ 39-01470016-108-2000, API 5CT, а также требованиям действующих стандартов.

Показатели деятельности цеха

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| 1.Объем выпуска, тонн. | 156200 | 252758 | 320500 |
| 2. Цена единицы продукции, руб. | 72306,2 | 73284,8 | 54813,7 |
| 3. Издержки по реализации продукции, руб. | 808298 | 732848 | 548137 |
| 4. Среднесписочная численность Шотников П производственного зрсонала, чел. | 916 | 900 | 824 |
| 5.Среднесписочная численность, работников адм. управленческого персонала, чел. | 67 | 67 | 50 |
| 6. Балансовая стоимость основных фондов предприятия, руб. | 1000 | 11700 | 17612.4 |
| 7.Доход предприятия, руб. | 309261.4 | 369184.9 | 1713790 |
| 8.Прибыль, руб. | 308453,1 | 368452 | 1713241,8 |
| 9. Фондоотдача, руб. | 0,01 | 13,3 | 19,4 |
| 10.Фондовооруженность, руб. | 0,0001 | 0,01 | 0,02 |

*1.3.Цели и критерии управления.*

*Цели организации:*

А) Повышение эффективности управления и увеличение объёма выпуска труб.

В цехе существует (и уже частично реализована) трёх этапная программа реконструкции основного производства, которая повысит эффективность производства в денежном выражении до 580 млн. руб. в год. По этой программе закуплены два трубонарезных станка, муфтонарезной станок, трубосварочная клеть, гидропресс (все оборудование SMS MEER) и другое современное высококачественное оборудование. Рассматриваются вопросы о замене и другого устаревшего оборудования. Объём выпуска труб прогнозируется в будущем увеличить до 350 тыс. тонн в год. Естественно ожидается существенное повышение производительности труда и заработной платы.

Б) Улучшение качества выпускаемой продукции.

Наряду с модернизацией основного производства большое внимание уделено контролю качества продукции. Будет закуплено 14 современных установок контроля качества трубы на сумму 98,2 млн. руб., что позволит контролировать трубы согласно американскому стандарту API - 5 ST и производить высококачественную продукцию.

Трубоэлектросварочный цех № 5 находится сейчас в устойчивом финансовом состоянии.

Устойчивое состояние характеризуется ритмичным выпуском высококачественной продукции и большим спросом на нее, равномерным ходом производства во всех подразделениях, хорошим материально -техническим и кадровом обеспечении, нормальном психологическим климатом в коллективе.

В 2005 году была принята среднесрочная программа развития цеха, которая предусматривает поэтапное расширение сортамента цеха,

повышение конкурентных преимуществ продукции. В рамках реализации программы уже в 2006 году были освоены обсадные трубы диаметром 139.7 мм (5 *Уг* дюйма), 177,8 мм (7 дюймов), в 2006 году установлены и работают два резьбонарезных трубных станка, резьбонарезной муфтовый станок, сварочная клеть и др. механизмы.

В данное время рассмотрена и утверждена долгосрочная программа развития цеха до 2010года.

Развитие трубопроводной системы России, а значит, и развитие производство цеха и его показателей зависит от следующих факторов:

**Фактор первый** - экономическая ситуация на мировом рынке энергоносителей.

Последние несколько лет цены на нефть ставят рекорд за рекордом. Это связано с сокращением запасов углеводородов. В частности, истощаются крупные месторождения нефти в Северном море, в Мексиканском заливе и на Аляске. По этим же причинам продолжают расти цены на природный газ.

Во-первых, меняется сложившаяся десятилетиями мировая структура потребления энергоносителей. Во-вторых, рост потребления связан с увеличением населения на планете.

Крупные мировые потребители - США, страны Европы, Индия и Китай - сейчас крайне заинтересованы в расширении круга поставщиков энергоносителей на свои внутренние рынки. Россия может стать важнейшим элементом изменения структуры глобального рынка нефти. Чтобы сохранить и успешно развивать ТЭК страны, капитальные вложения должны расти более высокими темпами и, как следствие, должно увеличиться потребление трубной продукции.

**Фактор второй** - эффективность российской государственной политики в топливно-энергетическом комплексе.

В России государственная политика по развитию топливно-энергетического комплекса пока еще проходит этап становления. По данным "Транснефти", в 2007-2008 годах (до запуска Восточно-Сибирского

нефтепровода) дефицит транспортных мощностей составит 80-120 млн. тонн в год. Такой серьезный дефицит мощностей должен потребовать значительного увеличения объемов, как реконструкции, так и строительства нефте - и газотранспортных систем.

Уже подписаны документы о строительстве Северо-Европейского газопровода (СЕГа). Он пойдет из России в Германию по дну Балтийского моря. Протяженность газопровода составит около 2 тыс. км. Также в феврале 2008г. «Газпром» сделал шаг вперед по проекту освоения Штокмановского газоконденсатного месторождения, подписан договор о разработке и транспортировке данного газа с рядом мировых газодобывающих компаний. 51% акций данного предприятия будет принадлежать ГАЗПРОМу. «Из перспективных крупных трубопроводных систем, реализация которых намечена на 2006-2010 годы, можно назвать газопроводы Бованенково -Ямбург (протяжность около 800 км) и Сахалин - Китай (протяженность более 1000 км).

**Третий фактор** - обеспечение соответствующего уровня безопасности эксплуатации трубопроводных систем - замена существующих газопроводов, уровень износа которых, в целом, составляет порой 85%. Согласно статистике почти 50% трубопроводов в нашей стране давно отработала свой амортизационный срок, который составляет 33 года. А четверть из них функционирует уже свыше 40 лет.

При любых вариантах развития ТЭКа трубопроводному транспорту необходимо обеспечить надежную и безопасную работу. И "Газпром", и "Транснефть" ведут работы по диагностике и последующему восстановлению трубопроводов.

**Четвертый фактор** - качество трубной продукции.

Освоение новых месторождений требует не только увеличения объемов производства трубной продукции, но и повышает требования к ее качеству. Сегодня ТЭК стоит перед необходимостью сооружения трубопроводов нового поколения - трубы с повышенной коррозизионной и

морозоустойчивостью, срок эксплуатации которых составит 60-70 лет, а не 30-40. Это позволит повысить эффективность капиталовложений на освоение месторождений и значительно уменьшит затраты на транспортировку газа и нефти.

В последнее время отмечается серьезное замедление развития нефте и газодобывающих отраслей ТЭК. Основные нефтегазовые провинции вышли на поздние стадии разработки с падающей добычей. Резко сократились объемы геологоразведочных работ (за последние 7 лет в 3 раза), масштабы их финансирования, в результате прирост разведанных запасов в последние годы не компенсирует текущую добычу. За последние 10 лет в России сокращение разведанных запасов по нефти составило 14%, по газу - 10%. Для исправления создавшегося положения предполагается в ближайшие годы увеличить капитальные затраты на развитие нефтегазодобывающей промышленности.

К тому же, с увеличением средних глубин скважин растет расход обсадных труб на 1 м проходки, в том числе в разведочном бурении расход труб увеличивается в 1,51 раза по сравнению с эксплуатационным бурением. Зафиксирована тенденция к увеличению доли глубокого и разведочного бурения с 10% (2001 г.) до 20% (к 2015 г.), что при постоянном объеме бурения приведет к увеличению расхода обсадных труб на метр проходки в разведке.

С учетом растущих объемов бурения и тенденций изменения расхода обсадных труб на один метр проходки определена общая потребность в обсадных трубах на,2006-2010 и 2011-2015 годы, в том числе специфицированная потребность в обсадных трубах, диаметрами 140-245 мм с толщинами стенок 6,5-10,6 мм, групп прочности С, Д, К, Е (сортамент ОАО «ВМЗ») с резьбой VAM.

Таким образом, в случае производства труб с резьбовыми соединениями типа «VAM» ОАО «ВМЗ» может вытеснить с отечественного рынка соответствующие импортные трубы и «закрыть» потребность в них по

большинству предприятий нефтяного и газового комплекса, в том числе применяющих обсадные трубы с толщиной стенки сортамента ОАО «ВМЗ». Объем реализации - по ЗОтыс тонн в период 2008-2010 год.

По данным маркетинговых исследований рынка обсадных труб на нефтегазодобывающих предприятиях России, при общем потреблении обсадных труб в 2004 г в объеме 577 тыс. тонн обсадные трубы с резьбовыми соединениями повышенной герметичности типа VAM, TDS, FL составили 52 тыс. тонн или 9%. В то же время, из общего объема импортных поставок, доля труб с высоко герметичной резьбой составила 29,3%. При этом обсадные трубы с резьбой VAM на отечественных предприятиях не производились, и потребности в них удовлетворялись только за счет импорта (около 30 тыс. тонн)

Можно рассчитывать на дополнительную реализацию намеченных к производству 50 тыс. тонн в год. Для этого необходимо выбрать соответствующую резьбу, обосновать указанный выбор, показать потребителю преимущества производимой резьбы, изготовить опытную партию резьбы и провести её испытания

**Фактор пятый** - реализация программ по защите внутреннего рынка от недобросовестной конкуренции иностранных трубных производителей.

Например, уже больше года правительство России не может завершить антидемпинговое расследование в отношении поставок украинских труб на российский рынок. Безусловно, российский рынок труб привлекателен для любой иностранной компании. Поэтому российским трубникам нужна защита от недобросовестной рыночной конкуренции, чтобы объемы поставок были прогнозируемыми.

*1 Л.Концепция управления.*

Наша организация - это открытая система, построенная на базе теории

организации, учитывающая единство факторов внутренней и внешней среды

и сценариев будущего развития. Ориентация идёт на качество продукции, на удовлетворение требований потребителей, а не на объёмы выпуска. В данной ситуации экономического кризиса от руководителей требуется ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты, гибкости и адаптации управления к условиям. Главная часть нашей организации - это человеческий ресурс. Главный источник прибавочной стоимости - управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала.

*1.5.Принципы управления.*

Используя основные исходные положения теории управления, ТЭСЦ-5

руководствуется принципами управления, которые позволяют осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов. Руководители высшего ранга своевременно реагируют на изменения во внешней среде, умеют контактировать с поставщиками, покупателями, клиентами, заказчиками.

Производственные потери происходят в основном из-за некачественной поставки рулонной стали («Северсталь» г. Череповец, «Магнитогорск»). Поставщику предъявляются претензии, который своевременно оплачивает убытки. Качество-самый экономичный и наименее капиталоёмкий способ повышения производительности, который охватывает всю организацию. Все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины. Внутри нашей организации- гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления. Менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений. Взаимодействие между звеньями по вертикали и горизонтали согласованы с основными целями организации, а сложные решения принимаются большинством трудового коллектива. Честное

отношение и доверие людям, соблюдение норм общественной морали играют большую роль в достижении общих целей организации.

*1.6.Законы организации.*

|  |  |
| --- | --- |
| Закон организации | Пример действия закона |
| 1. Закон синергии | Потенция цеха зависит от квалификации рабочих, от качества продукции, профессионализма руководителей, деятельность которых направлена на поиск наилучшего набора ресурсов. |
| 2.Закон самосохранения | Наш цех не устойчив в данный момент в условиях конкуренции (наши конкуренты АТЗ, ЧТПЗ). Для того, чтобы наш цех был конкурентоспособен, используем новые технологии, улучшаем качество труб, осваиваем выпуск новых сортаментов труб. |
| 3. Закон развития | Наш цех развивается эволюционным путем, постепенно прогрессируя (закупки нового оборудования, освоение новой продукции). |

Глава 2.Выявление проблем в управлении организацией.

*2.1.Организационная структура.*

Социально - экономическая организация характеризуется наличием

социальных и экономических связей между работниками.

К социальным связям относятся: межличностные, бытовые отношения; отношения по уровням управления; отношения к человеку общественных организаций. К экономическим связям относятся: материальное стимулирование и ответственность, прожиточный уровень, льготы и привилегии. Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике состояния организации.

В нашей организации ярко выражена иерархическая схема организационных отношений (См. схему).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | |  |  |  |  | Начальник | | | | |  |  |
|  | | | | | |  | |  | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  | |  | | | | | | | | |
| Технолог цеха | | | |  | |  | |  | | |  | | | | | |  |  | | | |
|  | | | |  | |  | | Зам. Начальника цеха | | | | | | | | |  | Начальник участка ОТК | | | |
|  | | | |  | |  | |  | | | | | | | | |  |  | | | |
| Отделы цеха | | | |  | |  | |  | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  | |  | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  | |  | | |  | | | | | |
|  |  | | |  | | **.** | | | | |  | | | | | |  |
|  |  | | |  | |  | |  | | |  | | | | |  |  |
| Механик цеха | | | |  | |  | | Начальник участка по отгрузке труб | | | | | | | |  | Электрик цеха | | | | |
|  |  | | |  | |  | |  | | | |  | | |  |  |  | |  | | |
|  |  | | |  | |  | |  | | | | | | |  | |  |  |  | | |
| Механослужба | | | |  | |  | | Участок отгрузки | | | | | | |  | |  | Электрослужба | | | |
|  | |  |
|  |  | | |  | |  | |  | | |  | | | |  | |  |  | |  | |
|  |  |  |  | | |  | | |  |  |  | | | | |  | Энергослужба | | | | |
| Нач. участка АПР -СТАН | |  | Нач. участка нарезки труб | | | | | |  | Нач. участка подгот. пр -ва | | | | | |  |  | | | | |
|  |  |  |  |  |  | |  | |  |  | | |  |  |  |  |  | | | |  |
| Участок АПР-СТАН | | | |  | Участок нарезки труб | | | | | | | |  | Участок подготовки производства | | | | | | |  |

Главный показатель в отношениях между производственными участками - это выпуск качественной продукции:

Участок АПР - стана выпускает (сваривает) качественную трубу согласно ГОСТ, ТУ, API - 5 ST. Участок отделки производит качественную нарезку резьбы, навёртку преддетали, производит окраску, подготовку трубы к сдаче на склад. Участок подготовки производства производит качественную соединительную муфту и обеспечивает участок отделки предохранительными деталями. Участок СНК производит качественный контроль выпускаемой трубы на всех переделах. Участок ОТК проводит общий контроль качества выпускаемой продукции.

Участок механослужбы производит своевременно качественный ремонт технологического оборудования.

Участок энергослужбы производит своевременно качественный ремонт технологического электрооборудования.

Участок отгрузки производит качественную и своевременную погрузку

продукции потребителям.

Выявление проблем организации:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Существующее положение, проблемы | Мероприятия | Цель |
| 1.Необходимость уменьшения некондиции  труб при раскрое | Внедрение нового программного блока управления и слежения за снятием внутреннего грата и контролем перемещения поперечного стыка. | Уменьшение длины дефектной трубы с поперечным стыком при автоматическом раскрое с 9,5 м до 9,0 м |
| 2. Из-за уменьшения серповидности, разнотолщинности, уменьшение окислов и плен рулонной стали поставки «Северсталь», «Магнитогорск» стало возможным проведение работ по уменьшению брака рулонной стали перед порезкой на АПР, и оптимизации раскроя. | Уменьшение заказной ширины рулонной стали  для труб диаметром 245 мм. | Снижение расходного коэффициента на обсадные трубы на 8кг/тон |
| 3.Повышенный расход краски при консервативном покрытии труб. Нарушение целостности покрытия. | Приобретение насоса и тепловентилятора для участка консервативного покрытия | Снижение расхода краски при нанесения покрытия. |
| 4.Существующее оборудование не обеспечивает качественной настройки сварочного калибра | Приобретение и установка сварочной клети «жесткой» конструкции. | Уменьшение  трубной заготовки при настройке сварочного калибра и настройке внутреннего гратоснимателя, улучшение качества сварного шва. |

*2.2.Система работы с персоналом в организации.*

В связи с модернизацией, в цехе разработана большая программа по

повышению квалификации специалистов и программа по совмещению функций ремонтного и технологического персонала. ТЭСЦ-5 является высоко автоматизированным производством, поэтому большое внимание уделяется повышению профессиональных навыков электротехнического персонала, который обеспечивает программное обеспечение станков и агрегатов. Для предстоящего обслуживания вновь установленных станков фирмы SMS MEER все ведущие специалисты цеха уже прошли обучение по изучению ПО SIMATIC в учебном центре НПО "Санкт - Петербургской электротехнической компании». По обслуживанию и ремонту новых станков, обучение также проводится непосредственно в цехе шеф монтажниками фирмы SMS MEER. В 1 кв. 2006 г. все мастера цеха прошли «Школу мастеров» в учебном центре ОАО «ВМЗ», где поводятся и другие различные курсы мастерства, на которых обучается персонал ТЭСЦ-5. Расходы цеха на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала в 2005 году составили более 500 тыс. рублей.

В цехе достаточно высокий уровень компьютеризации. Большинство компьютеров соединено в локальную цеховую сеть, 50 % пользователей имеют доступ к заводской коммерческой информационной системе ORACLE, 10% к сети Интернет (что недостаточно для получения свежей информации).

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

* подбор и расстановка кадров;
* обучение и развитие кадров;
* компенсация за выполненную работу;
* создание условий на рабочем месте;
* поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды. На нашем предприятии создана система непрерывного развития персонала, т.е. созданы условия для полного раскрытия личного потенциала работников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации.

Речь идет, прежде всего, о предоставлении работникам равных возможностей в получении достойных заработков, в продвижении по службе, в профессиональном росте. Возможности профессионального развития предоставлены всем желающим, поскольку это способствует повышению эффективности в работе, гибкости управления, улучшению морального климата.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В организации созданы различные методы и системы управления профессиональным развитием — профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, становлением карьеры.

Сами сотрудники, повышая квалификацию, становятся более конкурентоспособными на рынке труда, получают дополнительные возможности для роста как внутри своей организации, так и вне ее. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Возрастающее значение профессионального обучения, расширение потребности в нем привели к тому, что организация взяла на себя заботу о квалификации своих сотрудников, и это стало в настоящее время одной из основных функций управления персоналом.

Повышение профессионального мастерства в организации является одной из основных, но не единственной составляющей системы развития персонала.

Не меньшее значение придается возможности развития служебного роста сотрудников. Вполне естественным является стремление хорошего специалиста к приобретению более высокого статуса, к раскрытию своих способностей, к материальному благополучию. Речь идет о деловой карьере сотрудника и управлении этим процессом. Планирование карьеры в организации основывается на мотивах продвижения по службе и долгосрочной программе перемещения служащих (по горизонтали и вертикали). В результате работник получает стимул к профессиональному росту, видит перспективу, уверенно планирует собственную жизнь, целенаправленно готовится к будущей работе.

*2.3.Функция управления.*

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные

функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

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

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Горизонтальные связи в цехе!

Между цехом и поставщиками металла, потребителями труб (Сургутнефтегаз, Рос нефть - Пурнефтегаз, Волгогаз).

Между подразделениями (ОТК, Участок нарезки труб, Стан, Муфты, АПР, СНК, УПП, Отгрузка).

Внутри подразделения (между руководителями и персоналом) -межличностные.

Стиль руководства:

Смешанный - решения принимаются начальником цеха или, в зависимости от ситуации вместе с подчиненными. Инициатива либо поддерживается начальником цеха или отвергается им.

В нашей организации присутствуют следующие признаки системы:

Общая цель для всех элементов системы.

Множество элементов (работающие, оборудование, краны, здания, станки).

Существует связь между элементами, решением общих задач и согласованность в действиях.

Четко выраженные функции управления: каждый рабочий выполняет свое задание и отвечает за свое рабочие место.

В цехе применяется коллективная (бригадная) форма организации труда. Коллективная форма предусматривает выполнение производственного задания группой исполнителей и основывается на создании производственных бригад. Бригады рабочих специализированы.

Специализированные бригады организуются из рабочих одной профессии для выполнения ряда технических операций.

*2.4.Принятие управленческих решений.*

Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации:

руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела. И при этом не мешать их работе

мелкой опекой, постоянным контролем, если они в основном успешно выполняют свои служебные обязанности. "Не сломано - не чини! ". И лишь при явной угрозе срыва запланированных работ или очевидном несоответствии исполнителя занимаемой должности руководитель обязан активно вмешаться в работу отстающего структурного подразделения, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя. Возможна такая исключительно редкая ситуация, когда все структурные подразделения работают без сбоев, планы выполняются, налажена четкая система материально-технического снабжения, труд коллектива разумно мотивирован и руководитель остается без работы (как хорошо сыгранный оркестр после многих репетиций может играть без дирижера). В этом случае руководитель - настоящий талант, прекрасный организатор! И все равно он не останется без дела, необходимо решать перспективные, стратегические задачи, устанавливать новые производственные связи, работать над дальнейшим совершенствованием производственного организма, вопросами развития организации.

Рассмотрим алгоритм принятия управленческого решения.

Анализ ситуации

Сбор

дополнительной

информации

Формулирование проблемы

Выбор критерия

правильного

решения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Выбор |  |  |  |  | Набор |  | Установление ограничений | |  |
| оптимального решения | | |  | альтернативных решений | | |  | по каждому виду ресурсов | |  |
|  | ' | ' |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Принятие и  УТВеР"Ж"гтрнир | | | | —► |  | |  | Оценка результатов от | |
|  | pei | пения |  |  |  |  |  |  |  |

Для выполнения программы «Повышение качества выпускаемой продукции и увеличения ассортимента трубной продукции в ТЭСЦ-5 ОАО «ВМЗ» по стандарту API-5CT», предприятие обратилось в «Металлинвестбанк» с просьбой о выдаче ссуды под 12% годовых на покупку соответствующего оборудования для реализации данного проекта. Ожидаемая прибыль от внедрения - 35 млн. руб. На тендер было выставлено несколько предложений от фирм изготовителей данного оборудования, с равными характеристиками оборудования, но с различной стоимостью.

Банк совместно с экспертами предприятия назначил экспертизу по исследованию эксплуатации оборудования и возможности погашения в срок взятой предприятием ссуды.

Эксперты решают, при внедрении какого проекта чистая прибыль (окупаемость) более весомая. *Решение J (по таблице доходов)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фирма изготовитель оборудования | Первоначальная  стоимость.  млн. руб. | Сумма  ссуды  млн.руб | Расходы на эксплуатацию млн. руб. | | | |
| Вода | Моющие средства | Перевалочн. работы | Итого |
| 1(A) | «Нординкрафт» | 29.5 | 30 | **-** | **-** | 0.417 | 0.417 |
| 2(B) | «Конструкция» | 24.3 | 25 | 1.7 | 0.6 | 6.4 | 8.7 |
| 3(C) | «Твема» | 26.1 | 27 | 1.7 | 0.6 | 10.6 | 12.9 |

Проект А. Чистая прибыль = 35млн.руб.- (30 млн.руб.х 12%) - 0.417млн.руб

(расходы на эксплуатацию) = 0.983млн.руб.

Проект В. Чистая прибыль = 35млн.руб.- (25 млн.руб.х 12%) - 8.7млн.руб

(расходы на эксплуатацию) = - 1.7млн.руб.

Проект С. Чистая прибыль = 35млн.руб.- (27 млн.руб.х 12%) - 12.9млн.руб

(расходы на эксплуатацию) = - 8.14млн.руб.

Эксперты устанавливают что проект «А» более предпочтительнее, т.к. имеет

чистую прибыль - 0.983млн.руб и окупается в течении года эксплуатации,

другие проекты менее предпочтительные.

Банк решает - финансирование какого проекта более предпочтительнее с учётом прибыли по возвратам ссуды, с учётом, что 5% клиентов ссуду не возвращают своевременно.

Таблица ожидаемого чистого дохода в конце года млн. руб. при внедрении

проектов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Возможные исходы | Возможные решения | | Вероятность |
| Выдаём  ссуду | Не выдаем |
| А | Ссуду возвращают | 3.6 | 1.8 | 0.95 |
| Ссуду не возвращают | -30 | 1.8 | 0.05 |
| Ожидаемый чистый доход | 1.92 | 1.8 |  |
| В | Ссуду возвращают | 3 | 1.5 | 0.95 |
| Ссуду не возвращают | -25 | 1.5 | 0.05 |
| Ожидаемый чистый  доход | 1.6 | 1.5 |  |
| С | Ссуду возвращают | 3.24 | 1.62 | 0.95 |
| Ссуду не возвращают | -27 | 1.62 | 0.05 |
| Ожидаемый чистый  доход | 1.73 | 1.62 |  |

Банк решает выдать ссуду под оборудование фирмы «А», т.к. чистый доход наибольший.

*Решение 2 (с использованием «дерева решений)*

Используем критерии максимизации ожидаемого в конце года чистого дохода. Учитываем, что банк выделяет ссуду предприятию под 12% годовых, предприятие может не отдать своевременно выданную сумму, или вложить эти суммы в свои инвестиционные программы с 100%-ным возвратом суммы, но под 6 % годовых.

Строим дерево слева направо согласно условиям задачи и производим расчёт доходов:

Для варианта А: Ожидаемый чистый доход в кружке Al: NPVA1 (Ссуда выдаётся) = (33.6 х 0.95 + 0 х 0.05) - 30 - 1.92 млн. руб.

Ожидаемый чистый доход в кружке А2: NPVA2 (Ссуда не выдаётся) = (31.8 х 1.0) - 30 = 1.8 млн. руб.

Для варианта В: Ожидаемый чистый доход в кружке Bl: NPVB] (Ссуда выдаётся) = (28.0 х 0.95 + 0 х 0.05) - 25 = 1.6 млн. руб.

Ожидаемый чистый доход в кружке В2: NPVb2 (Ссуда не выдаётся) = (26.5 х 1.0) — 25 = 1.5 млн. руб.

Для варианта С: Ожидаемый чистый доход в кружке CI: NPVCi (Ссуда выдаётся) = (30.24 х 0.95 + 0 х 0.05) - 27 = 1.73 млн. руб.

Ожидаемый чистый доход в кружке С2: NPVC2 (Ссуда не выдаётся) = (28.62 х 1.0) — 27 = 1.62 млн. руб.

Заём уплачен + 12% годовых

0.95 0.05

Заём не выплачен

Инвестирование под 6% годовых

Заём уплачен + 12% годовых

0.95

Заём не выплачен

0.05

Инвестирование пол 6% головых ^

Заём уплачен + 12% годовых

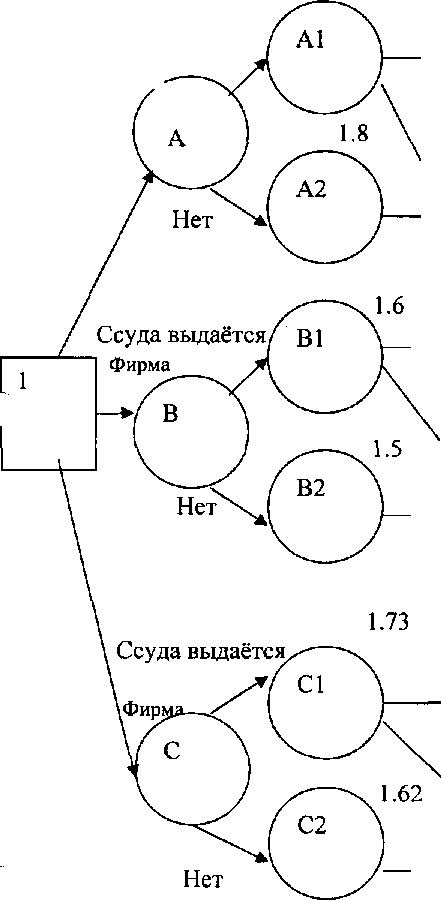
0.95

Заём не выплачен

0.05

Инвестирование под 6% годовых

Ссуда выдаётся Фирма,



1.92

Деньги ,

полученные в

конце года млн. руб.

33.6

31.8

28.0

26.5

30.24

28.62

Поскольку ожидаемый чистый доход больше в кружке А1, то принимается выдать заём предприятию ОАО «ВМЗ» на покупку оборудования фирмы «НОРДИНКРАФТ».

**Оценка экономической эффективности управленческого решения.**

Из выше выполненной программы требуется оценить экономическую

эффективность управленческого решения. Данные приводим в таблицу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фирма  изготовитель оборудования | Общяя предпологаемая  цена реализации с  учётом эксплуатации за  год млн. руб. | Ожидаемая прибыль  от реализации за год  млн. руб. | Ожидаемая чистая  прибыль за год  млн. руб. |
| НА) | «Нординкрафт» | 34.017 | 35 | 0.983 |
| 2(B) | «Конструкция» | 36.73 | 35 | -1.73 |
| 3(C) | «Твема» | 43.14 | 35 | -8.14 |

Рассчитываем экономическую эффективность УР двумя методами: ***Сопоставлением конечных результатов***

Между «А» и «В»

Ээ = (0.983/35 + 1.73/35) х100% = 7.7% довольно хороший относительный

результат.

Между «А» и «С»

Ээ = (0.983/35 + 8.14/35) х 100% = 26% хороший относительный результат.

Между «В» и «А»

Ээ = (- 1.73/35 - 0.983/35) х 100% = - 7.7% плохой относительный результат,

приводящий к экономическому ущербу.

Между «С» и «А»

Ээ = (- 8.14/35 - 0.983/35) х 100% = - 26 % плохой относительный результат,

приводящий к значительному экономическому ущербу.

*2. По методу конечных результатов (К* — *0.2-0.3)*

Для «А» 0.983/35 х 0.25 х 100% = 0.7 %;

Для «В» - 1.73/35 х 0.25 х 100% = - 1.23 %;

Для «С» - 8.14/35 х 0.25 х 100% = - 5.75 %.

Применяя методы экономической эффективности управленческого решения(УР) видим, что покупка и использование оборудования «НОРДИНКРАФТ» для выполнения вышесказанной программы более экономически выгодна и целесообразна.

Глава 3.Мероприятия по повышению эффективности работы организации.

Трубоэлектросварочный цех № 5 находится сейчас в устойчивом финансовом состоянии.

Устойчивое состояние характеризуется ритмичным выпуском высококачественной продукции и большим спросом на нее, равномерным ходом производства во всех подразделениях, хорошим материально -техническим и кадровом обеспечении, нормальном психологическим климатом в коллективе.

В 2008 году была принята среднесрочная программа развития цеха, которая предусматривает поэтапное расширение сортамента цеха, повышение конкурентных преимуществ продукции. В рамках реализации программы уже в 2009 году были освоены обсадные трубы диаметром 139.7 мм (5 *Vi* дюйма), 177,8 мм (7 дюймов), в 2009 году установлены и работают два резьбонарезных трубных станка, резьбонарезной муфтовый станок, сварочная клеть и др. механизмы.

В данное время рассмотрена и утверждена долгосрочная программа развития цеха до 2012года.

Проект направлений развития ТЭСЦ-5.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Направление | Мероприятие |
| 1 | Освоение производства муфт на станках участка колец и ниппелей, сортамента 0146-И 68мм с резьбой ОТТМ и муфт сортамента НКТ 042-И 14мм по ГОСТ 633-80 | Изготовление технологической  оснастки.  приобретение резьбообразующего и  мерительного инструмента.  Организация участка фосфатирования  муфт НКТ. |
| 2 | Освоение производства высокопрочных и коррозионно-стойких труб  со стенками до 13 | 2.1. Изменение конструкции кромкокрошителя АПР, усиление узлов агрегата продольной резки. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | мм, из специальных сталей. | 2.2. Замена трубосварочной клети.  2.3. Приобретение 6 сменных клетей стана усиленной конструкции.  2.4. Замена программируемого логического контроллера на более мощный.  2.5. Восстановление II зоны ЛТО.  2.6. Замена отрезного станка.  2.7. Замена внутреннего гратоснимателя.  2.8. Трубоправильная машина.  2.9.Создание участка по локальному  термоупрочнению труб.  2.10. Строительно-монтажные работы |
| 3 | Освоение производства труб сортамента НКТ и труб с высоко герметичными соединениями. | Приобретение:  3.1. Трубонарезные станки - 2 шт.  3.2. Муфтонавёрточный станок.  3.3. Муфтозатяжной станок.  3.4. Гидропресс.  3.5. Муфтонарезной станок. |
| 4 | Повышение качества труб и расширение сортамента выпускаемой продукции. | 4.1. Транспортная линия с двумя установками нанесения треугольного знака.  4.2. Установки магнитопорошкового контроля концов трубы с резьбой.  4.3. Установки УЗК контроля концов трубы.  4.4. Оборудование УЗК тела трубы после гидроиспытания. - 2 шт. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | 4.5. Капле - струйный чернильный маркировщик (вместо маркировщика товарного знака), клеймовщик.  4.6. Обвязочная машина.  4.7. Программируемый логический контроллер - 2 шт.  4.8. Строительно-монтажные работы. |

*Качество продукции - ключевая задача цеха и коллектива* Как уже говорилось ранее, в 2008 году в цехе была принята среднесрочная программа, в которой одним из основных пунктов был пункт «Внедрение мероприятий по повышению качества труб и расширение сортамента выпускаемой продукции ТЭСЦ -5». На основе этих мероприятий был защищен инвестиционный проект стоимостью 44.2 млн. руб., в котором были сформулированы основные требования к качеству выпускаемой продукции на основании требований стандарта API - 5ST (редакция № 7). Это очень строгие нормативы Американского нефтяного института, одного из ведущих мировых разработчиков стандартов нефтедобычи, к контролю качества трубной продукции.

*Функциональное развитие персонала*

В связи с модернизацией, в цехе разработана большая программа по повышению квалификации специалистов и программа по совмещению функций ремонтного и технологического персонала. ТЭСЦ-5 является высоко автоматизированным производством, поэтому большое внимание уделяется повышению профессиональных навыков электротехнического персонала, который обеспечивает программное обеспечение станков и агрегатов. Для предстоящего обслуживания вновь установленных станков фирмы SMS MEER все ведущие специалисты цеха уже прошли обучение по изучению ПО SIMATIC в учебном центре НПО "Санкт - Петербургской

электротехнической компании». По обслуживанию и ремонту новых станков, обучение также проводится непосредственно в цехе шеф монтажниками фирмы SMS MEER. В 1 кв. 2009 г. все мастера цеха прошли «Школу мастеров» в учебном центре ОАО «ВМЗ», где поводятся и другие различные курсы мастерства, на которых обучается персонал ТЭСЦ-5. Расходы цеха на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала в 2008 году составили более 500 тыс. рублей.

ТЭСЦ-5 является подразделением ОАО «ВМЗ», поэтому соблюдает корпоративный стиль Выксунского металлургического завода. Создан свой фирменный стиль спецодежды. Созданы корпоративные стандарты на документооборот внутри организации. Руководство цеха разработало программу по формированию корпоративной лояльности, например совместное празднование различных дат. Это стало уже хорошей традицией. На предприятии сохранен гарантированный социальный пакет. Так, частично оплачиваются путевки для отдыха и санаторное - курортное лечение работников, проводятся летние оздоровительные программы для детей сотрудников. Все работники имеют возможность получать квалифицированное медицинское обслуживание, благодаря выстроенной многоступенчатой структуре медицинских объектов - от цехового медпункта до заводской поликлиники. Большое внимание уделяется в цехе развитию массового спорта. Основные задачи спортивных мероприятий, физкультурно-оздоровительная работа и развитие массовых видов спорта, пропаганда здорового образа жизни и активных видов отдыха.

Заключение.

Требуются следующие улучшения производственного характера: повышение квалификации рабочих, повышение качества ремонта с соблюдением временного графика, экономное и рациональное использование материальных и финансовых ресурсов. Сама система ТЭСЦ-5 не требует больших серьезных преобразований. Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля поведения работников. Очень важно создать систему стимулирования предложений, связанных с разработкой новой технологии, продукции, новых рынков и др. Предприятие должно заботиться о повышении уровня образования своих работников. Наилучшим подходом является обучение через деятельность, т. е. непосредственное вовлечение в решение реальных проблем.

Анализ влияния внешней среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

На сегодняшний день внешняя среда имеет важное значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды (а это является общими характеристиками современного окружения отечественных промышленных предприятий) организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро- и микроокружения организации. Сегодня практически все основные функциональные подразделения промышленных предприятий имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому она не дает целостного представления о внешней среде и ее влиянии на результаты

деятельности предприятия. В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание анализу внешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующим кадровом, финансовым и техническом обеспечении. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Нет необходимости доказывать, что в рыночных условиях и, особенно в период кризиса эффективность хозяйственной деятельности в огромной степени зависит от качества работы управленческого аппарата. Чтобы работа была еще лучше, начальник должен обладать не только профессиональными знаниями, но и организаторским искусством, специальной подготовкой в области экономики, социологии и психологии, менеджмента и маркетинга.

Очень важно руководителю точно определить свои желания и стремления воплощать то, что он задумал, тогда ему будут доверять, тогда он будет иметь успех.

ЛИТЕРАТУРА

1. Семенов А.К., Набоков В.И., «Основы менеджмента», Учебник-2-е изд., -М

2005.

1. Мотин Г.А. «Менеджмент» учебное пособие, Н. Новгород, НИМБ,2001.
2. Виханскии О., Наумов А. «Менеджмент»: Учебник для вузов. М., «Высшая школа» 2003.
3. Вачугова Д.Д. «Основы менеджмента». - 2-е изд. пер. и доп. М., «Высшая школа» 2005.
4. Егоршин А.П. «Основы менеджмента». Н. Новгород, НИМБ,2008г.

Введение 2

Глава 1.Описание и анализ работы организации 4

1.1.Краткая история 4

1.2.0сновные виды продукции 5

1.3.Цели и критерии управления 9

1.4.Концепция управления 13

1.5.Принципы управления 14

1.6.Законы организации 15

Глава 2.Выявление проблем в управлении организацией 15

2.1.Организационная структура 15

2.2.Система работы с персоналом в организации 18

2.3.Функция управления 20

2.4.Принятие управленческих решений 21

Глава 3.Мероприятия по повышению эффективности работы организации 27

Заключение 30

ЛИТЕРАТУРА 33