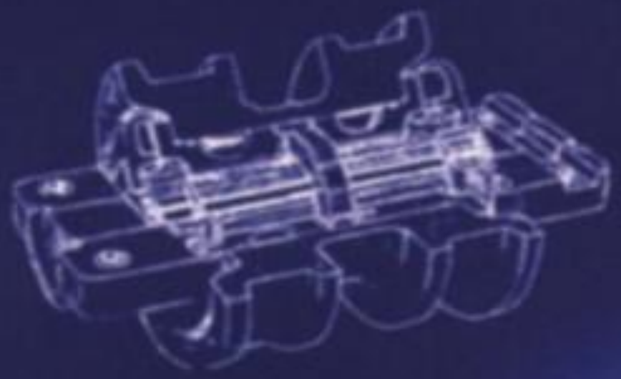
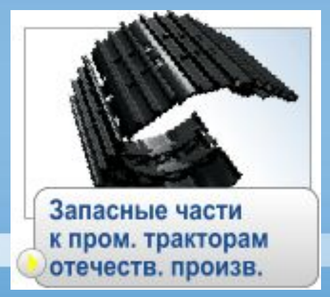


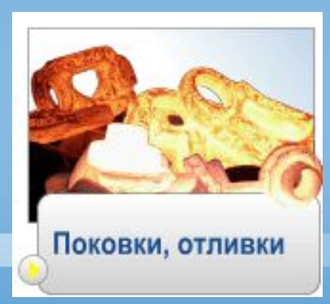
СНАЗ ЧАЗ

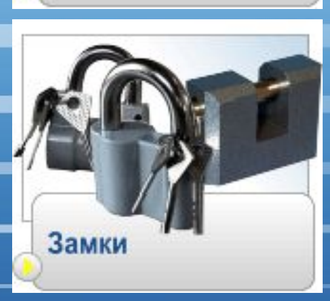
Сфера деятельности и выпускаемая продукция

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» является производственным предприятием, выпускающим продукцию, как промышленного назначения, так и продукцию для потребительского рынка. Завод специализируется на производстве продукции в следующих направлениях:

1. **Гусеницы и детали ходовых систем для промышленных тракторов:**
   -российского производства (ОАО «Промтрактор», ОАО «ЧТЗ-УралТрак»),
   -импортозаменяющих запчастей для техники фирм KOMATSU, CATERPILLAR, DRESSTA,
2. **Гусеницы и детали ходовых систем для сельскохозяйственных и трелевочных тракторов**







3. **Гусеницы и детали ходовых систем для экскаваторов отечественного и импортного производства HITACHI , Kobelco , CATERPILLAR, KOMATSU, KATO, LIEBHER**
4. **Узлы сцепления и диски ведомые для тракторов, автомобилей и комбайнов,**
5. **Детали для нужд ОАО «Российские железные дороги»,**
6. **Запасные части к автобусам,**
7. **Замки навесные, врезные, накладные, мебельные, почтовые,**
8. **Радиаторы отопительные чугунные,**
9. **Чугунное и стальное литье**

ОАО «ЧАЗ» - одна из компаний вновь образующегося концерна «Тракторные заводы»

В настоящее время в г. Чебоксары завершается формирование Компании корпоративного управления «Концерн «Тракторные заводы» (ККУ «КТЗ»).

ККУ «Тракторные заводы»

- ОАО «Промтрактор»
- ОАО «ЧАЗ»
- ЗАО « Промтрактор-вагон»
- ОАО «Курганмашзавод»
- ОАО «Владимирский моторно-тракторный завод»
- ООО «Промтрактор-Промлит»
- ОАО «Онежский тракторный завод»
- ООО «Волгоградский моторно-тракторный завод «ВгТЗ»
- ОАО «Липецкий трактор»
- ГК «Волгоградский тракторный завод»
- ПО «Алтайский моторный завод»
- ОАО ПО «Красноярский завод комбайнов»

Организационная структура управления.

Реакция внутренней среды на изменения

Уровни организационной культуры.

- A (Artefacts) - **поверхностный,** «символический» уровень.
- B (Behaviours) – **подповерхностный** уровень.
- C (Core morals) - ***глубинный*** уровень.

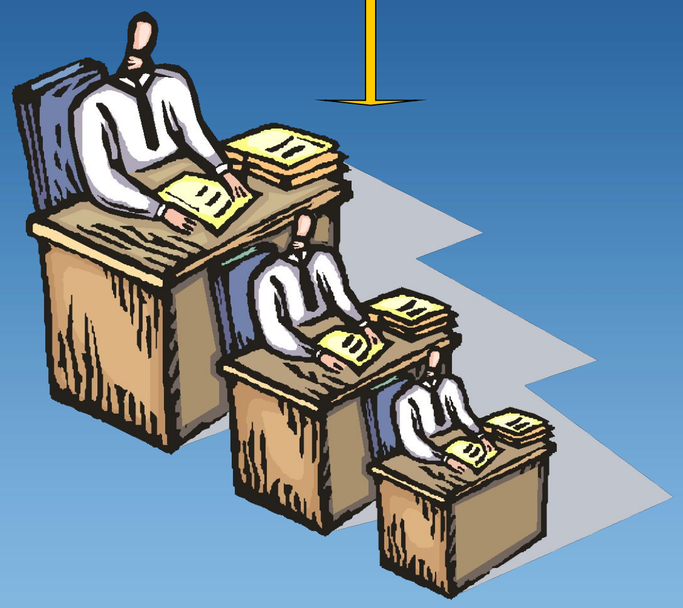
Критерии силы культуры:

- Однородность,
- Ясность ценностных ориентаций,
- Высокая сопротивляемость,
- Адекватность этапу развития.

Типология оргкультуры:

Семья

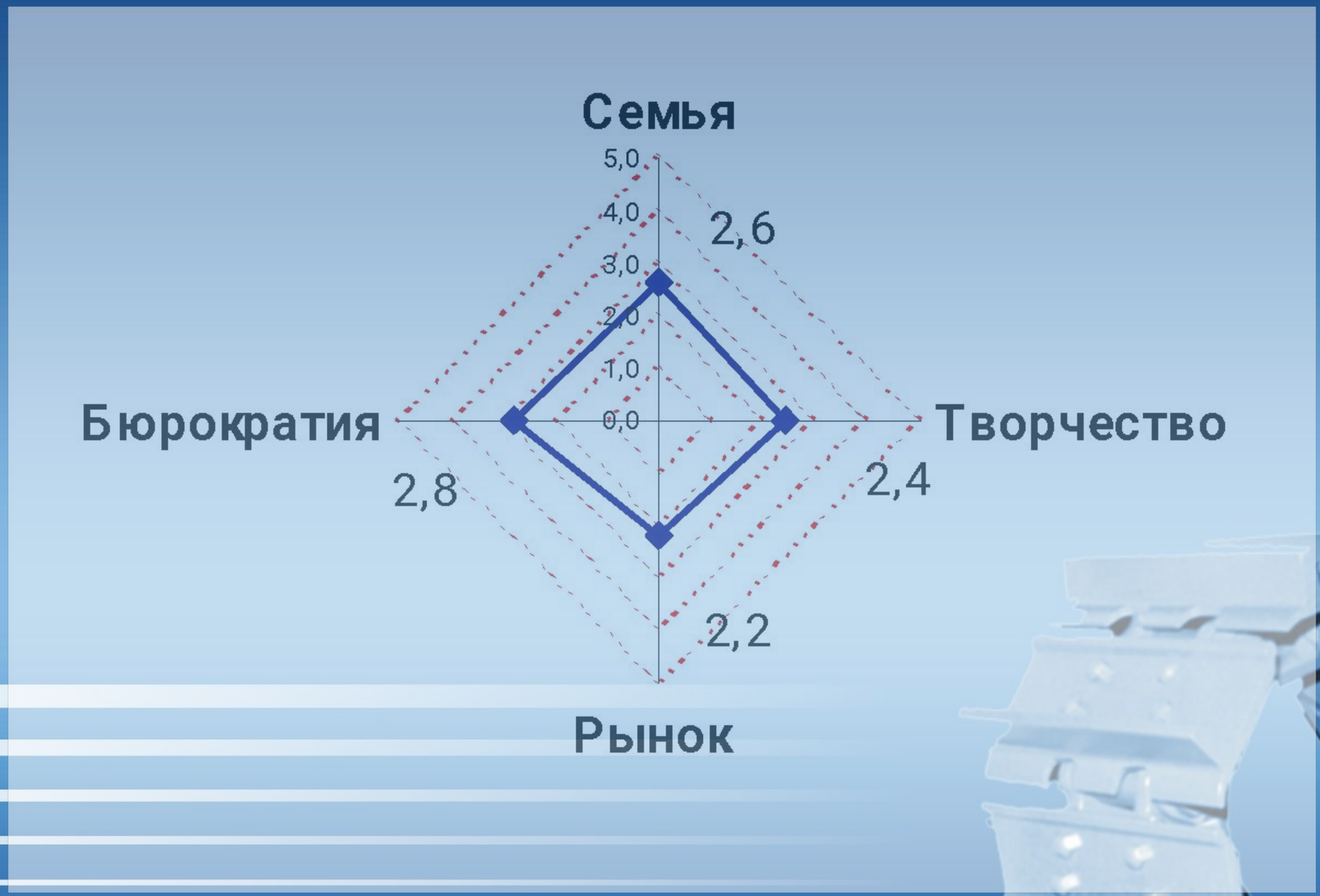
Бюрократия



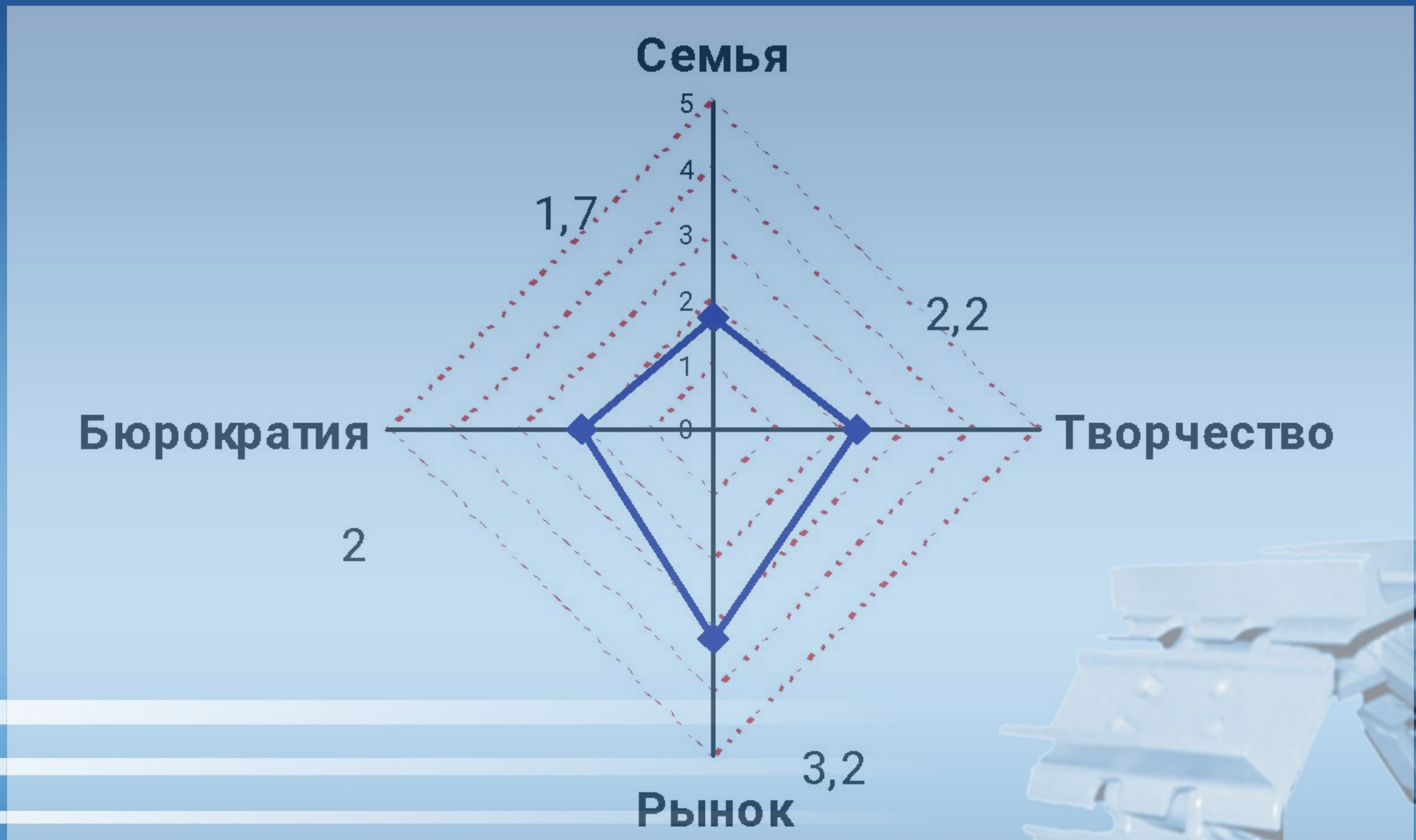
Рынок

Творчество

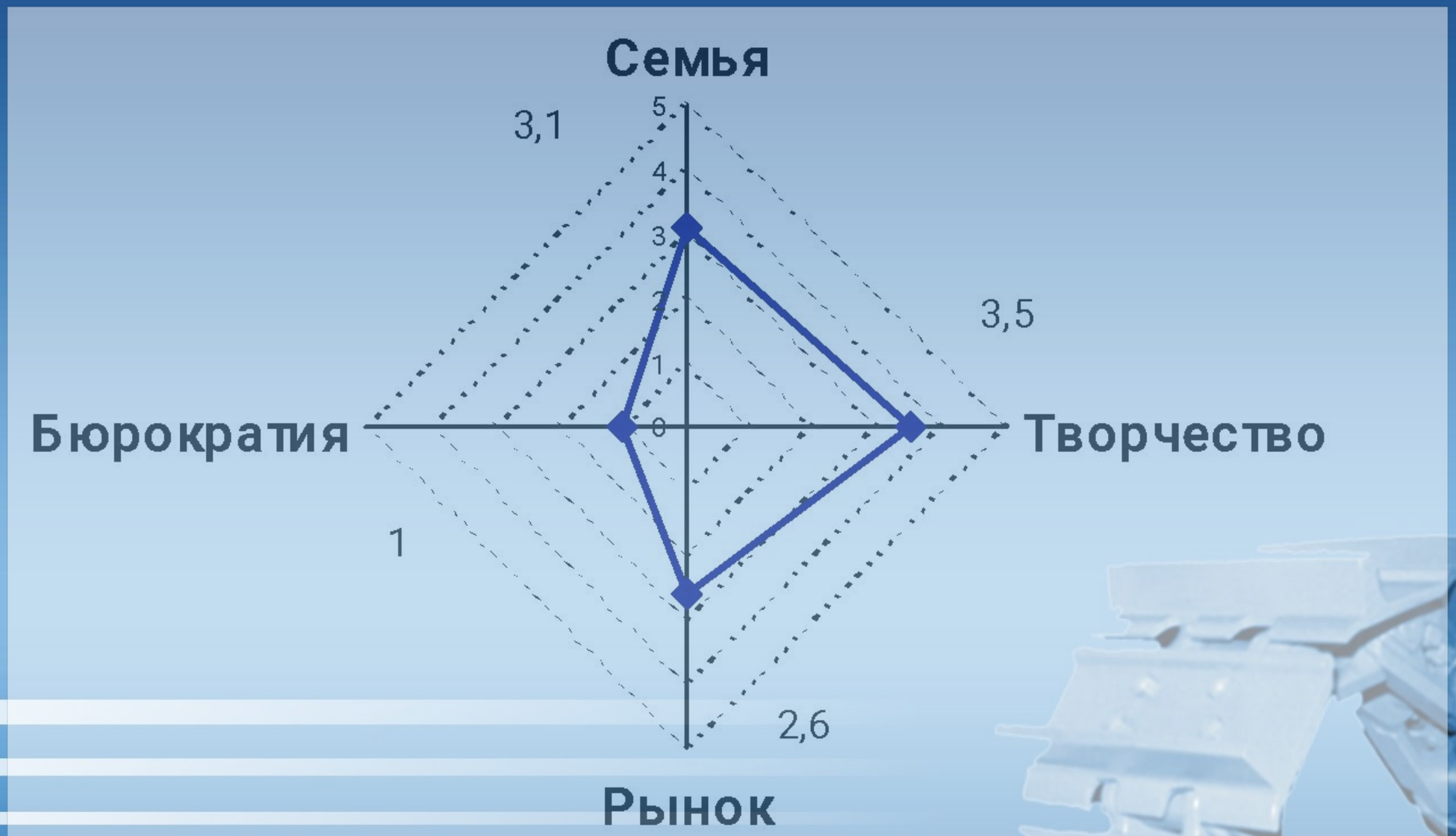
Профиль оргкультуры ОАО «ЧАЗ»



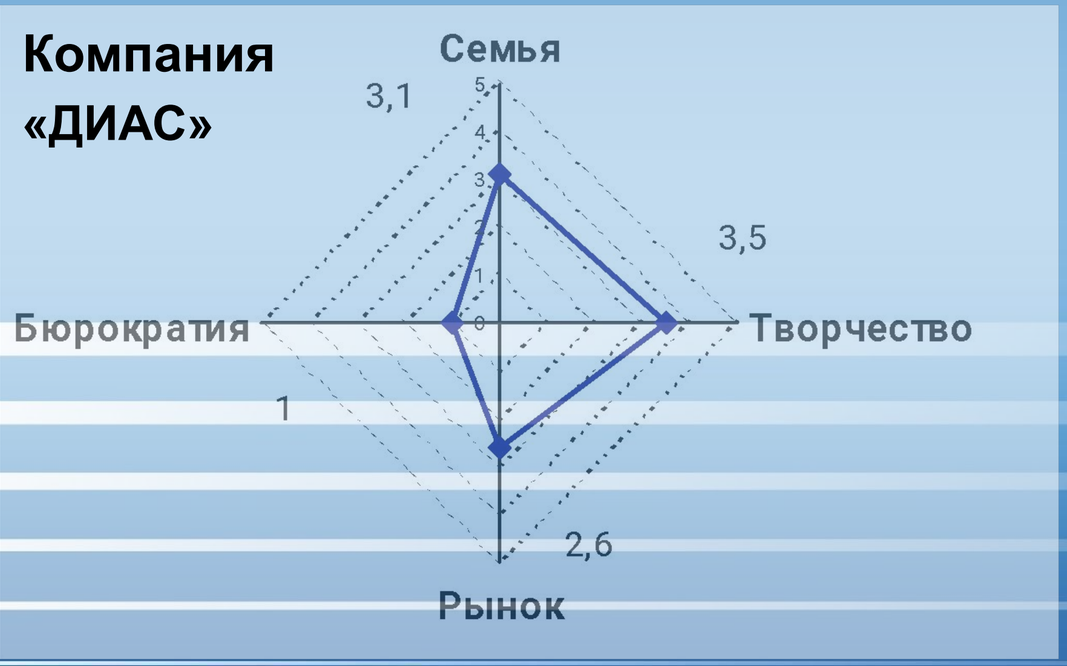
Профиль оргкультуры Компании «ДИАС»



Профиль оргкультуры Компании «Джонсон & Джонсон»



Профиль оргкультуры.



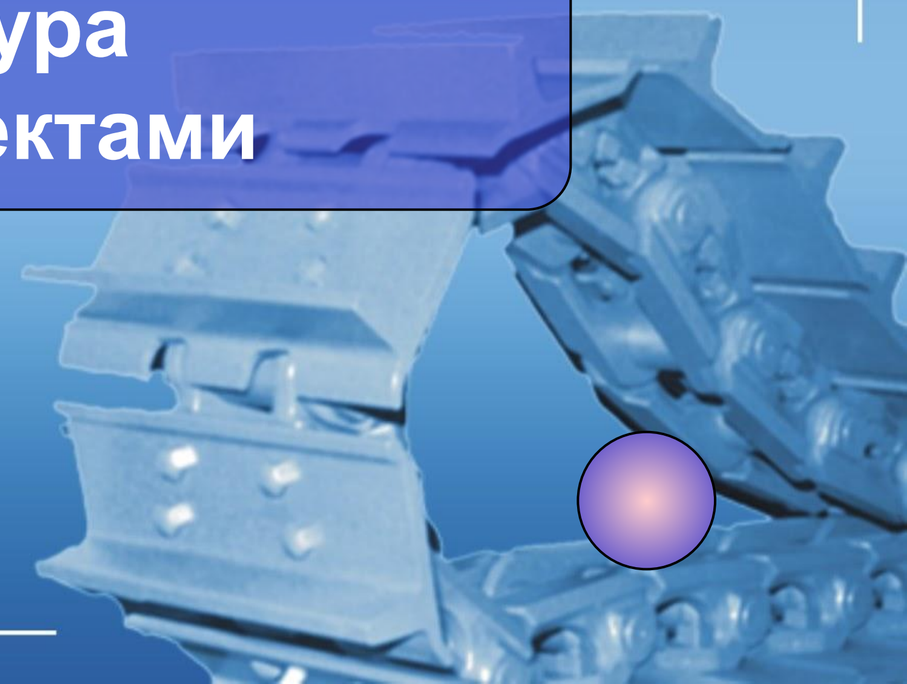
Компания «ДИАС»

Выводы:

1. Стадия жизненного цикла предприятия – зрелость. Персонал-носитель оказывает наибольшее сопротивление проводимым изменениям.
2. Доминирующим типом культуры является «Бюрократия».
3. Большое сопротивление у руководителей вызовут проекты, связанные с усилением инновационности и рыночной ориентации.

Стандартные подходы к структуре управления проектами

- централизованная структура управления проектами
- функциональная структура управления проектами
- матричная структура управления проектами



Централизованная структура управления проектами

Центральное руководство

- **Продажи**
- **Производство**
- **Администрация**
- **Специализированные подразделения**

Функциональная структура управления проектами

Матричная структура управления проектами

Проекты реализуемый на ОАО «ЧАЗ»:

- Проект внедрения статического управления процессами (SPC).
- Проект внедрения интегрированной системы управления One World.
- Проект тотальной оптимизации производства (ТОП)
- Проект «Продуктовые команды».
- Проект внедрение системы эффектного управления оборудованием (TPM).
- Проект внедрения новой системы управления.

Структура управления проектом ТОП

Руководитель

Управляющий комитет

Координаторы проекта

Центральная рабочая группа

Цеховые рабочие … группы

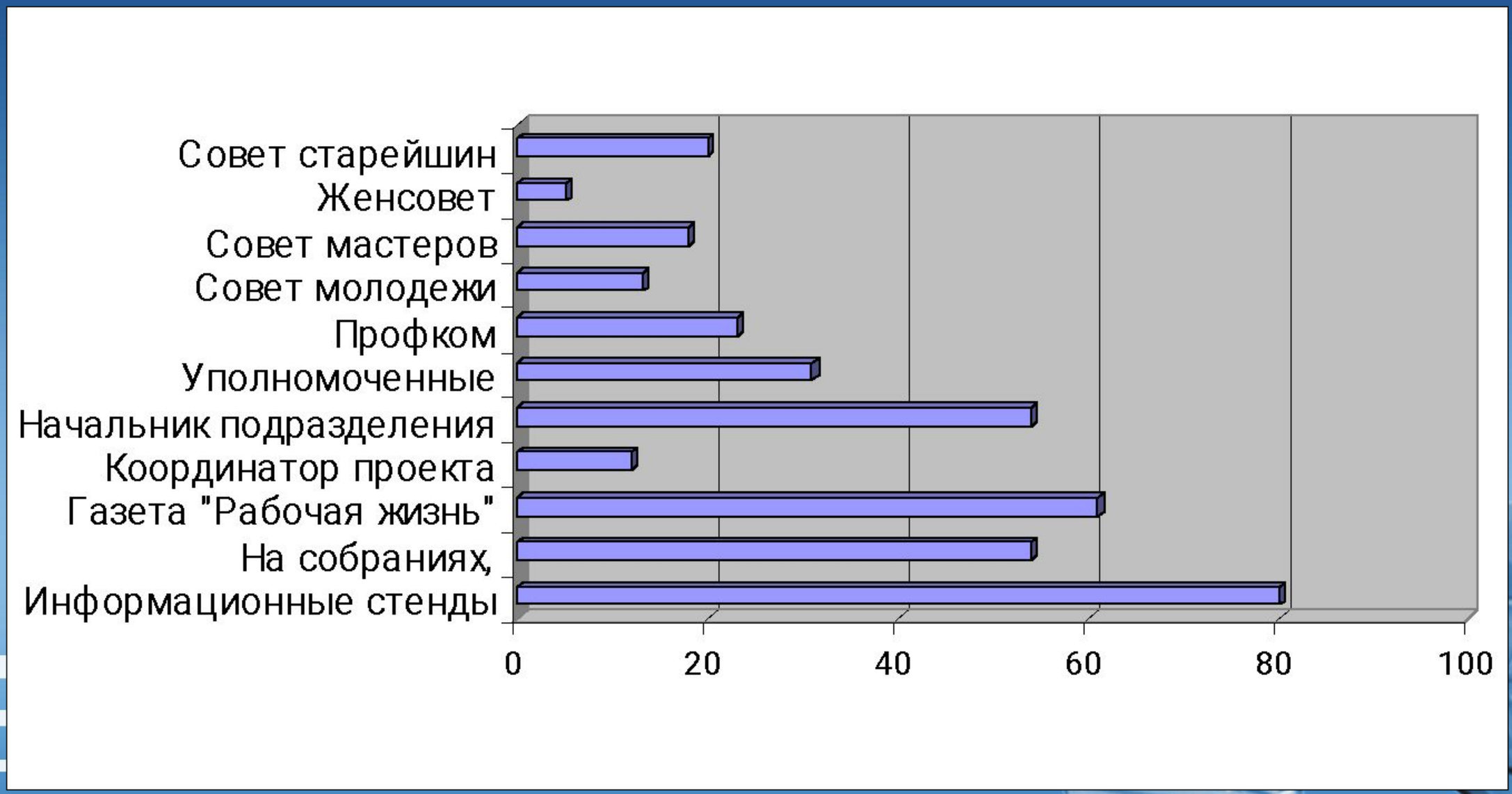
Команды реализации

…

…

…

Ежеквартальный мониторинг информированности персонала по ТОП Результаты исследования № 1.



« – » в информировании персонала

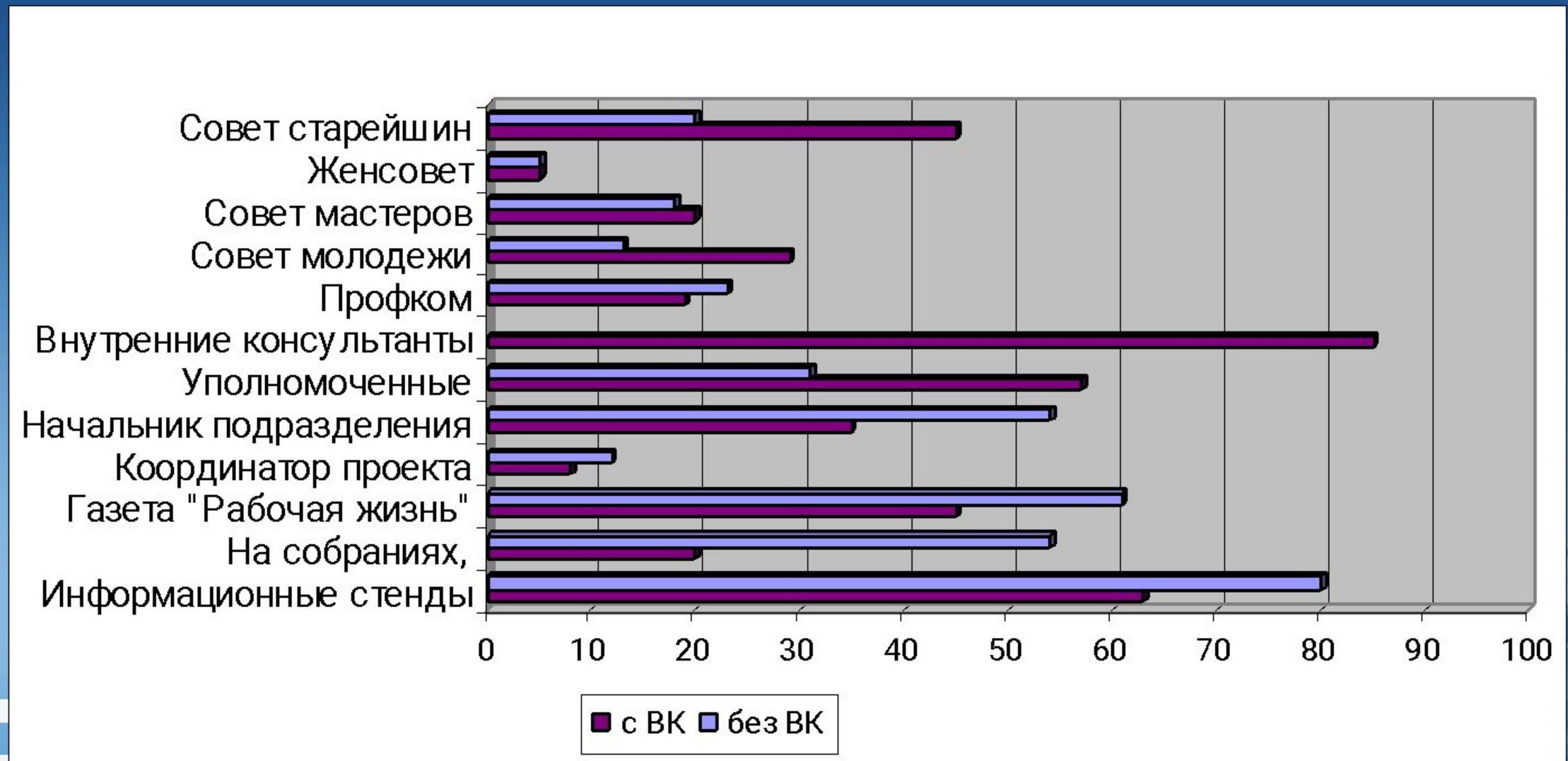
- Кто в лес, кто по дрова.
- Начальство сразу записывается в соавторы.
- Боязнь присвоения идей.
- Ничего не понятно.
- Уполномоченные всегда заняты

Наша модель

Цель → создание структуры, обеспечивающей воспроизводимость технологии управления проектами.

Универсальный инструмент

Результаты исследования № …



Технология построения модели «Институт внутренних консультантов»

Два уровня кадрового обеспечения

На уровне отдельного индивида

На уровне группы в целом

На уровне отдельного индивида:

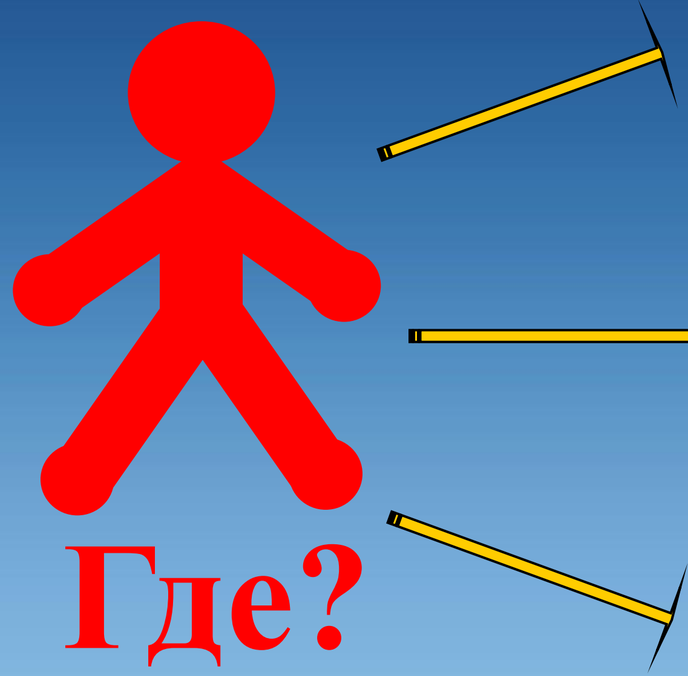
Кто?

- степень мотивации
- степень профессиональной готовности
- продуктивность с точки зрения коммуникаций

Профиль компетенций внутреннего консультанта

Знания
Психология общения, влияния, лидерства
Менеджмент проектов
Знание стандартов менеджмента проектов
Знание передового опыта управления оптимизацией производства
Методология и инструменты анализа, оценки
Профессиональные знания о бизнес-процессах производства
Знание технологических процессов (оптимизируемых)
Основы технологии машиностроения, промышленного производства
Реинжиниринг (BPR)
Тотальное управление качеством (TQM)
Бережливое производство (Lean)
Шесть сигма
Теория ограничений (TOC)
Всеобъемлющее управление оборудованием (TPM)
Логистика

Умения, навыки
Управление процессом групповой работы
Умение, мотивировать на задачу, заинтересовать рабочую группу
Лидерство
Организовать работу группы
Управление людьми
Преодоление, разрешение конфликтов
Управление собой в критической ситуации
Принятие решений
Личностные качества
Уверенность в себе
Коммуникабельность
Целеустремлённость
Гибкость
Настойчивость
Инновационность
Харизматичность
Обучаемость



Основные функциональные направления деятельности предприятия

Кадровый резерв предприятия, слушатели КУ

Клич…

Общий сбор → **доведение информации**

Процедура

Заявка-предложение

↓

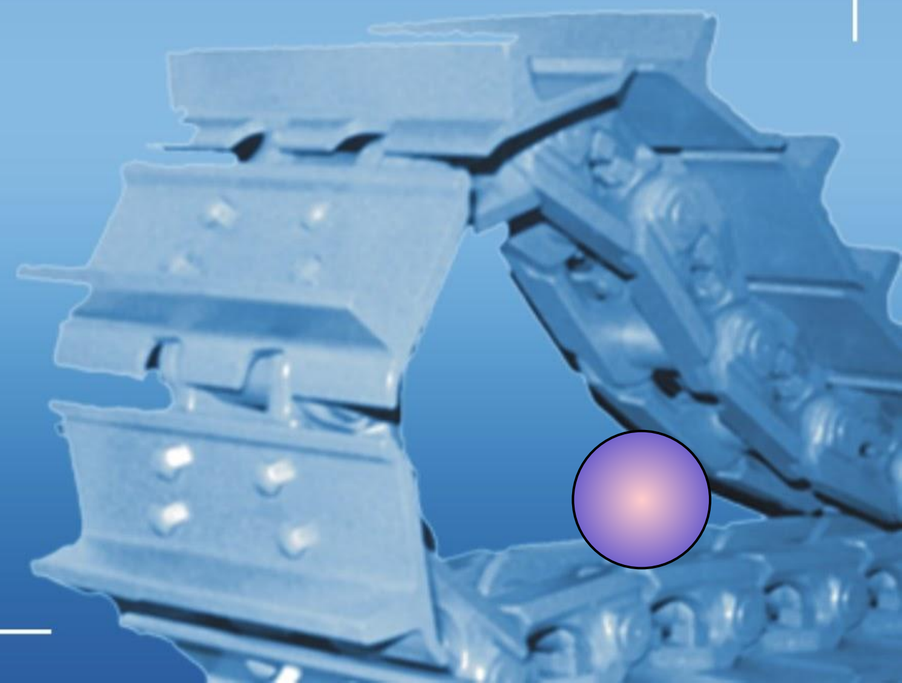
Анализ по документам

Собеседование

Окончательный состав → **перечень должностей**

Перечень должностей:

- **начальник бюро ТрО,**
- **зам. начальника отдела в службе качества,**
- **ведущий специалист ОТР,**
- **начальник сектора энергослужбы,**
- **ведущий инженер УГК,**
- **начальник бюро ОТР,**
- **мастер СЛЦ,**
- **инженер-технолог 2 кат. ОГМет,**
- **ведущий инженер-конструктор ЦСАПР.**



Кадровое обеспечение коллективной деятельности

- Структура команды
- Процесс группового развития
- Эффективные техники коллективной работы
- Групповой опыт и знания

Деятельность внутренних консультантов:

Деятельность внутренних консультантов

Планирование деятельности в рамках проекта

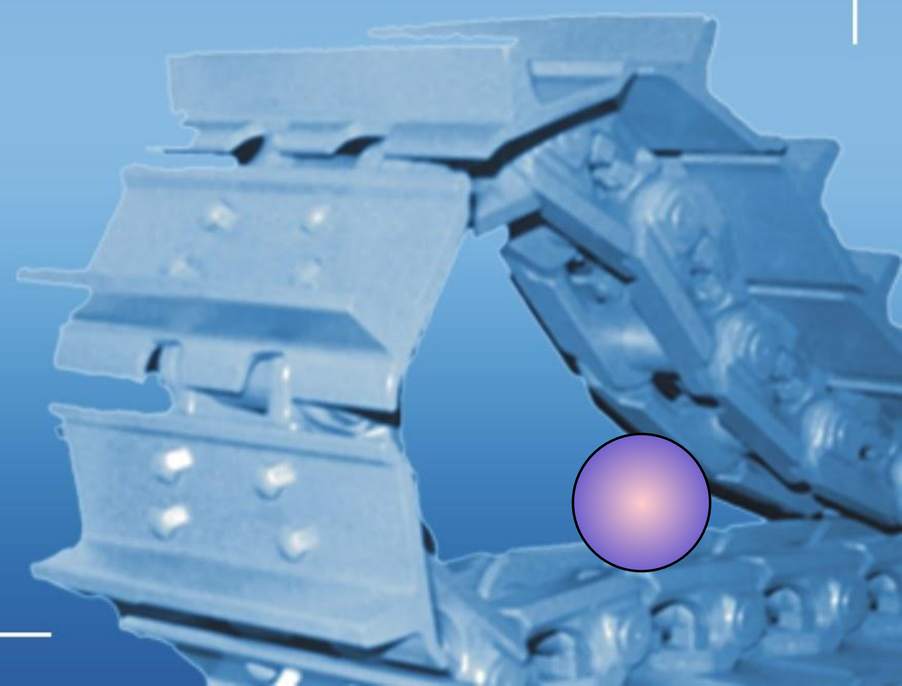
Развитие института ВК

Индивидуальные планы развития

Совершенствование навыков группового взаимодействия

Деятельность в рамках проекта

- место в структуре рабочих органов
- закрепление за цехами
- структура отчета
- регулярные брейн-сторминги



Структура ежемесячного отчета внутренних консультантов

Основная тема - степень эффективности организации групповой работы в курируемом цехе.

<u>Необходимо осветить следующие вопросы:</u>

1. Количество и персональный состав цеховых рабочих групп

2. Информация об организации групповой работы до закрепления внутреннего консультанта
- **степень регулярности встреч,**
- **велись ли протоколы,**
- **участие руководителя группы поддержки.**

3. Встречи цеховых рабочих групп, на которых присутствовал внутренний консультант:
- **общее количество встреч,**
- **удобство расписания для участников, существует ли план-график встреч,**
- **обсуждаемые проблемы (кто их формулирует, степень профессиональности обсуждения),**
- **оформление протоколов,**
- **участвуют ли работники, прошедшие обучение по SPC и т.п.**
- **участие членов группы поддержки, начальника цеха.**

4. Количество членов рабочих групп, подавших предложения в рамках проекта ТОП

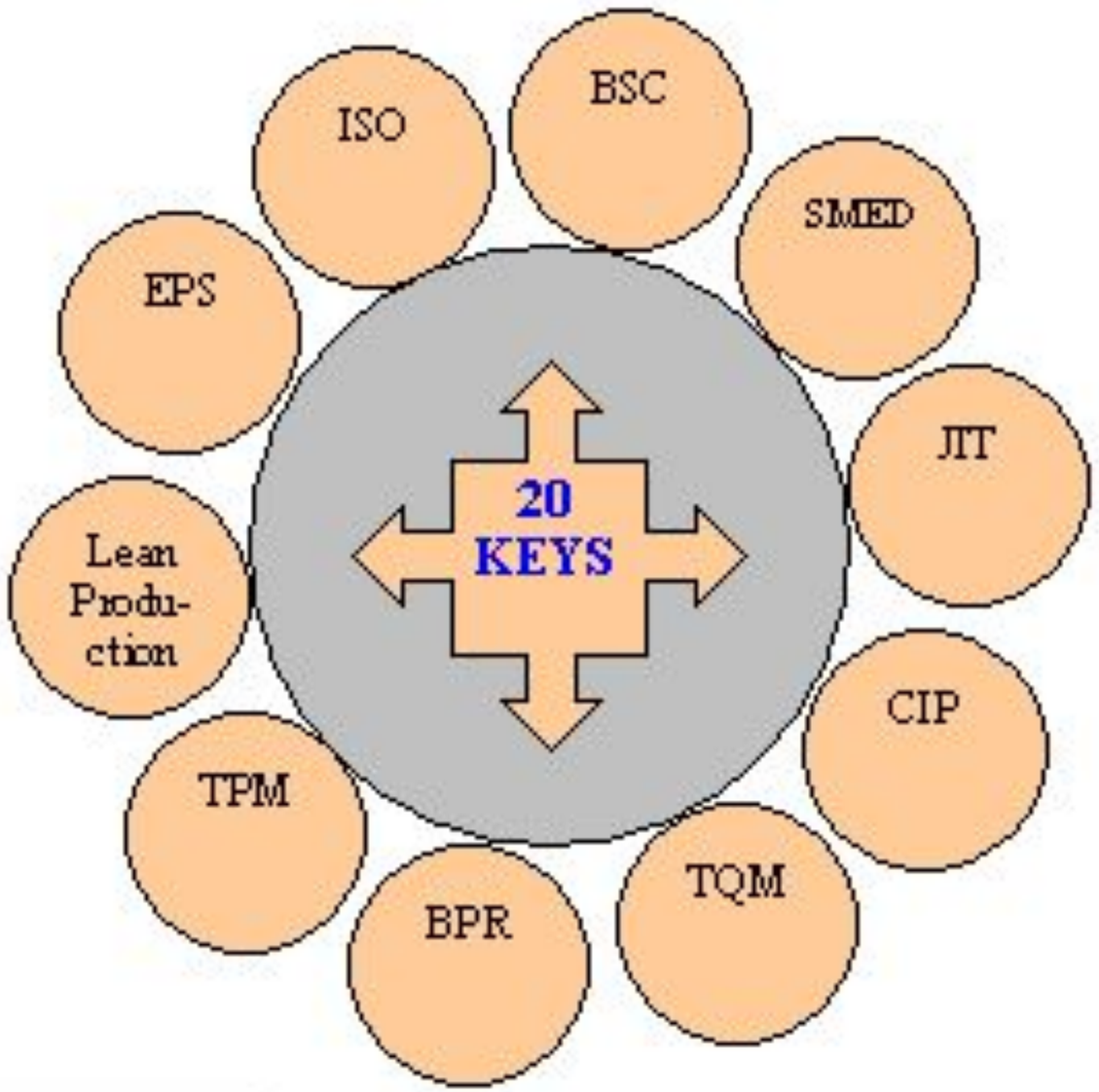
5. Оценка адекватности персонального состава цеховой рабочей группы целям и задачам, стоящих перед группой (выявление проблем, источников образования непроизводительных сокращаемых затрат и возможных направлений по их снижению.

6. Оценка работы уполномоченных представителей цеха: существуют ли барьеры при регистрации предложений, доступна ли информация о проекте работникам цеха.

7. В качестве вывода: «+» и «-» организации групповой работы в цехе.

8. Предложения по совершенствованию организации групповой работы в данном цехе: изменение персонального состава, интеграция с группой по SPC и т.п.

20 ключей



' BPR - Business Process Reengineering; BSC - Balanced Scorecard; EFQM - European Foundation for Quality Management; EPS - European Production System; ISO - International Organisation for Standardisation; JIT - Just-In-Time-Production; CIP - Continual Improvement Process; SMED - Single Minute Exchange of Dies; TPM - Total Production Maintenance; TQM - Total Quality Management.

Практически рекомендации:

- Обязательно учесть специфику ролей в команде.
- В команде должен быть лидер, его нужно воспитать.
- А кому это нужно?
- Извечная российская проблема «нет пророка в своем отечестве».
- И величества СТРУКУРА и СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД.
- Опасно для жизни .
- О необходимости латентного периода.
- Работайте над созданием благоприятного климата в команде.
- Если это нужно 8 → наберите как min 1 1 .
- Гендерная политика.
- Отбор через деятельность.
- Душа обязана трудиться.

С днем рождения,
Светлана Алексеевна!

Только в Японии такое возможно …

Только во Франции такое возможно...

Только в Амстердаме такое возможно...

Только на Гаваях такое возможно...

Только в Индии такое возможно...

Только в Америке такое возможно...

?