МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОУ ВПО «ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Инженерно-экономический институт
Менеджмент организации 080507
Кафедра менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Разработка программы мероприятий по формированию лояльного отношения персонала структурного подразделения ЧерМК ОАО «Северсталь» Промышленный порт к инновационному проекту «Производственный консалтинг»

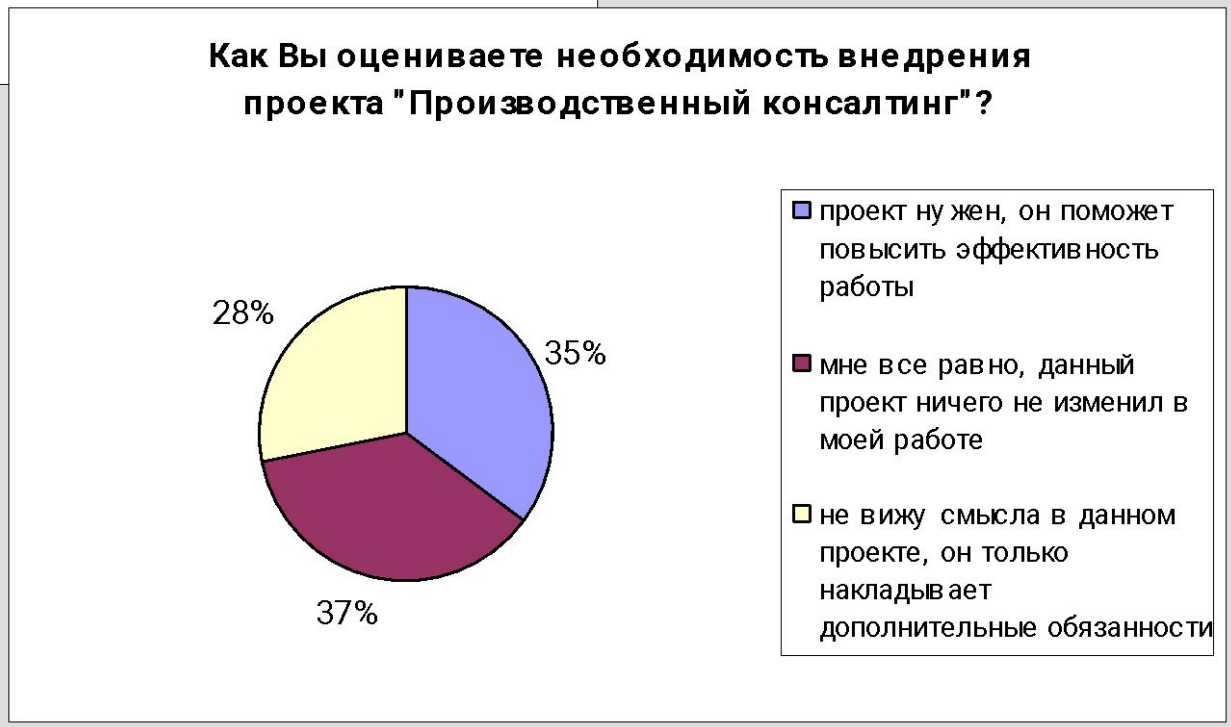
Дружковой Натальи Сергеевны
Научный руководитель: ст.преп. Смирнова Елена Михайловна

Цель дипломного проекта – предложить комплекс мероприятий, реализация которых позволит сформировать у персонала структурного подразделения ЧерМК ОАО «Северсталь» Промышленный порт положительное (лояльное) отношение к инновационному проекту «Производственный консалтинг».

Объект исследования - процесс управления инновационным проектом «Производственный консалтинг» в структурном подразделении ЧерМК ОАО «Северсталь» Промышленный порт.

Предмет исследования - содержание и методы влияния на персонал в процессе нововведений.

Результаты исследований



Влияние лояльного отношения персонала к проекту «Производственный консалтинг» на эффективность проекта

Лояльное отношение к проекту «Производственный консалтинг»

- Новые идеи, стремление повысить эффективность
- Проявление желаний улучшить компанию, инициатива, активность
- Приверженность целям и ценностям проекта
- Преданность своему делу, своей работе
- Творческий подход к предложениям, поступающим от начальства
- Удовлетворенность сотрудника условиями, вознаграждением, карьерным ростом
- Готовность идти на определенные жертвы

Рост производительности труда

Снижение себестоимости услуг

Повышение качества предоставляемых услуг

Экономное использование ресурсов

Повышение объема грузопереработки

Минимизация ошибок в работе, недостач

Экономическая эффективность проекта

Вовлечение персонала в решение проблем, в процесс принятия решений

Развитие персонала, повышение уровня квалификации

Повышение уровня благосостояния сотрудников

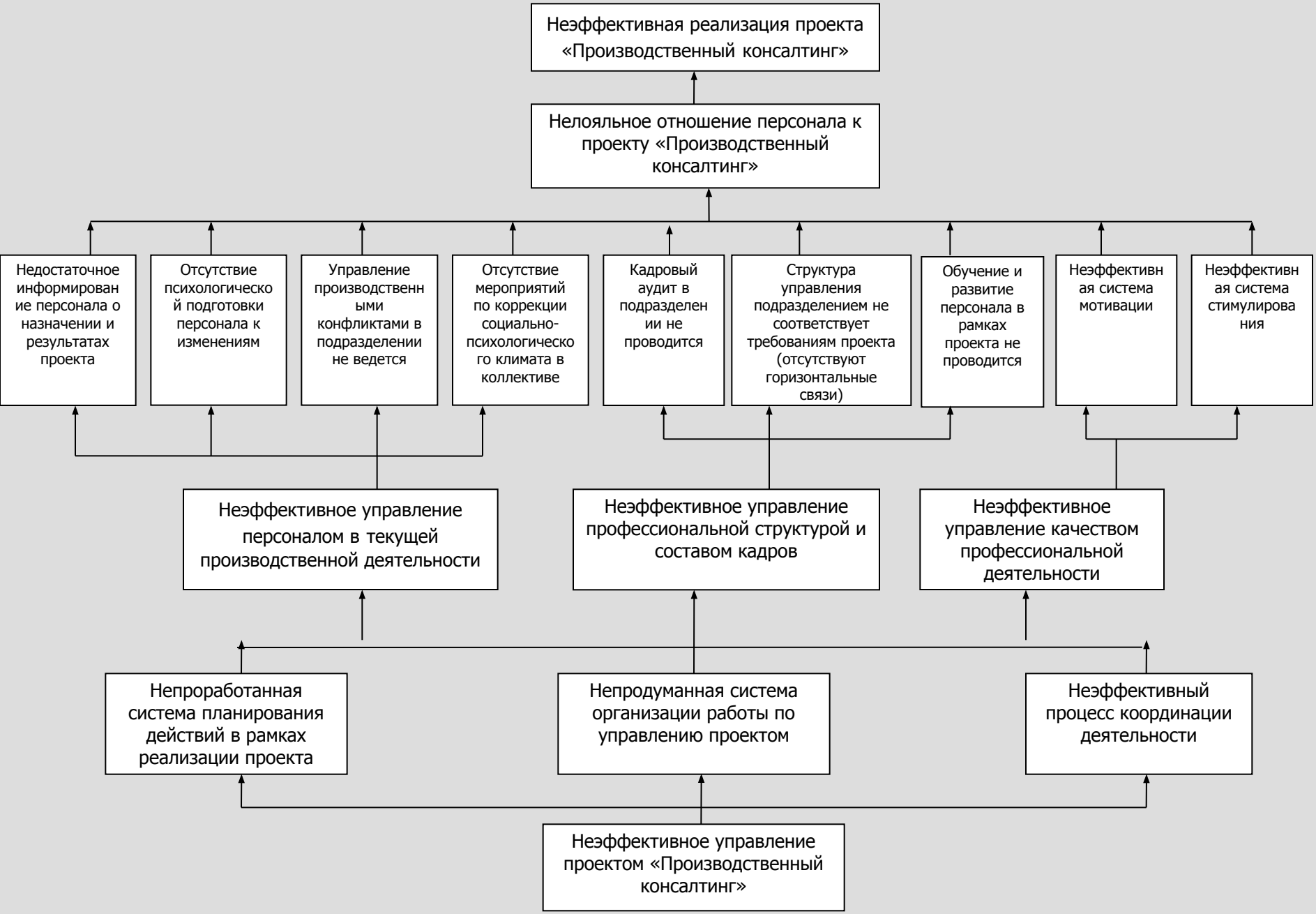
Улучшение условий труда

Активное участие сотрудников в командах качества

Социальная эффективность проекта

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНСАЛТИНГ»

Дерево проблем в области управления инновационным проектом «Производственный консалтинг»



Актуальность программы

Реализация разработанной нами программы мероприятий

↓

Сотрудники подразделения лояльно относятся к проекту «Производственный консалтинг»

↓

Сотрудники поддерживают проект, активно содействуют достижению его целей

↓

Цели проекта «Производственный консалтинг» достигнуты

↓

1. Увеличение производительности труда;
2. Улучшение качества производимой продукции;
3. Повышение отдачи производственного персонала;
4. Вовлечение персонала в процесс принятия решений;
5. Улучшение условий труда;
6. Повышение эффективности работы подразделения в целом.

Комплекс мероприятий в рамках Программы

Цель: сформировать у персонала лояльное отношение к инновационному проекту «Производственный консалтинг»

Реализация комплекса мероприятий

Проблемы	Мероприятия
Недостаток информации о проекте у сотрудников (результаты реализации проекта, новости о проекте и т.д.)	**Активизация информационного процесса в подразделении**
Недостаток информации о проекте у сотрудников (цели, задачи, назначение проекта, его достоинства)	**Создание системы обучения в рамках проекта «Производственный консалтинг»**
Персонал не замотивирован на содействие реализации проекта «Производственный консалтинг»	**Разработка системы мотивации сотрудников на содействие реализации проекта**

Результат: сотрудники подразделения Промышленный порт лояльно относятся к инновационному проекту «Производственный консалтинг», активно содействуют достижению его целей

Мероприятия Программы

Цель	Мероприятие	Ресурсы	Затраты	Ответственный	Сроки
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта	Активизация информационного процесса (внутренний PR)	финансовые, временные, трудовые	53750 руб. + 450 руб. ежемесячно	менеджер по проектам, специалист IT-отдела, специалист по персоналу	постоянно
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта, мотивация персонала	**Обучающие курсы (внутри подразделения) по проекту «Производственный консалтинг»**	временные, трудовые	-	менеджер по проектам, специалист по персоналу	обязательные курсы – 1 месяц (весь персонал)
Замотивировать персонал на содействие реализации проекта	Дополнительная система мотивации	финансовые, временные, трудовые	20000 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой.	менеджер по проектам, специалист по экономике и учету	в зависимости от инструмента мотивации
Итого затраты			**73750 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой**		

Мероприятия для активизации обмена информацией о проекте «Производственный консалтинг»

Способ донесения информации	Ответственное лицо	Сроки
1. Внедрение информационной системы MS Project	Специалист IT-отдела	1 месяц
2. Информационные инструменты:		
а) газета «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	ежемесячно
б) информационные стенды по проекту «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	постоянно
в) информационные листки для персонала по проекту «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	ежемесячно
3. Аналитические инструменты:		
а) почтовые ящики	Менеджер по проектам	постоянно
б) анкетирование	Специалисты по персоналу, менеджер по проектам	раз в квартал
в) работа команд качества	Менеджер по проектам	постоянно
4. Организационные инструменты:		
а) выступления менеджера по проектам	Менеджер по проектам	ежемесячно
б) собрания по реализации проекта	Менеджер по проектам	еженедельно
в) совещания по проекту	Менеджер по проектам	в случае необходимости
5. Коммуникативные инструменты:		
а) использование неформальных каналов связи	-	постоянно

Этапы внедрения информационной системы MS Project

Этап внедрения	Затраты	Сроки
1. Подготовка к внедрению (поиск поставщика программы и лицензии на нее, поиск и отбор компании, организующей курсы по работе с программой)	-	2 дня
2. Покупка информационной системы и лицензии (на 1 рабочее место – менеджер по проектам)	46000 руб.	1 день
3. Обучение менеджера по проектам работе с программой на специализированных курсах (учебный центр «Стелс-Про» г. Череповец)	7300 руб.	10 дней (30 академических часов)
4. Установка информационной системы в подразделении, пуск в эксплуатацию, настройки	-	10 дней
5. Анализ результатов работы с системой, корректировка настроек	-	7 дней
	53300 руб.	30 дней (1 месяц)

Мероприятия для активизации обмена информацией о проекте «Производственный консалтинг»

Способ донесения информации	Ответственное лицо	Сроки
1. Внедрение информационной системы MS Project	Специалист IT-отдела	1 месяц
2. Информационные инструменты:		
а) газета «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	ежемесячно
б) информационные стенды по проекту «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	постоянно
в) информационные листки для персонала по проекту «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	ежемесячно
3. Аналитические инструменты:		
а) почтовые ящики	Менеджер по проектам	постоянно
б) анкетирование	Специалисты по персоналу, менеджер по проектам	раз в квартал
в) работа команд качества	Менеджер по проектам	постоянно
4. Организационные инструменты:		
а) выступления менеджера по проектам	Менеджер по проектам	ежемесячно
б) собрания по реализации проекта	Менеджер по проектам	еженедельно
в) совещания по проекту	Менеджер по проектам	в случае необходимости
5. Коммуникативные инструменты:		
а) использование неформальных каналов связи	-	постоянно

Газета «Производственный консалтинг»

Периодичность выхода – ежемесячно.

Тираж – 200 штук.

Целевая аудитория – сотрудники подразделения.

Расчет затрат на выпуск и распространение газеты

Элемент затрат	Сумма затрат в месяц
Бумага для печати газеты ежемесячно (для печати 200 экземпляров газеты – 1 газета – 2 листа бумаги – 8 страниц – необходимо 400 листов бумаги)	150 руб.
Краска для лазерного принтера (1 картриджа с краской хватает для печати в среднем 2000 листов), следовательно, заправлять нужно раз в 2 месяца.	300 руб.
Итого	**450 руб.**

Мероприятия для активизации обмена информацией о проекте «Производственный консалтинг»

Способ донесения информации	Ответственное лицо	Сроки
1. Внедрение информационной системы MS Project	Специалист IT-отдела	1 месяц
2. Информационные инструменты:		
а) газета «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	ежемесячно
б) информационные стенды по проекту «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	постоянно
в) информационные листки для персонала по проекту «Производственный консалтинг»	Менеджер по проектам	ежемесячно
3. Аналитические инструменты:		
а) почтовые ящики	Менеджер по проектам	постоянно
б) анкетирование	Специалисты по персоналу, менеджер по проектам	раз в квартал
в) работа команд качества	Менеджер по проектам	постоянно
4. Организационные инструменты:		
а) выступления менеджера по проектам	Менеджер по проектам	ежемесячно
б) собрания по реализации проекта	Менеджер по проектам	еженедельно
в) совещания по проекту	Менеджер по проектам	в случае необходимости
5. Коммуникативные инструменты:		
а) использование неформальных каналов связи	-	постоянно

Мероприятия Программы

Цель	Мероприятие	Ресурсы	Затраты	Ответственный	Сроки
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта	Активизация информационного процесса (внутренний PR)	финансовые, временные, трудовые	53750 руб. + 450 руб. ежемесячно	менеджер по проектам, специалист IT-отдела, специалист по персоналу	постоянно
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта, мотивация персонала	Обучающие курсы (внутри подразделения) по проекту «Производственный консалтинг»	временные, трудовые	-	менеджер по проектам, специалист по персоналу	обязательные курсы – 1 месяц (весь персонал)
Замотивировать персонал на содействие реализации проекта	Дополнительная система мотивации	финансовые, временные, трудовые	20000 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой	менеджер по проектам, специалист по экономике и учету	в зависимости от инструмента мотивации
Итого затраты			**73750 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой**		

Этапы создания системы обучения сотрудников в рамках проекта

Этап	Ответственное лицо	Сроки
1. Анализ потребности в обучении	Менеджер по проектам	10 дней
2. Определение целевых групп	Менеджер по проектам, специалист по персоналу	2 дня
3. Выбор методов обучения	Менеджер по проектам	2 дня
4. Планирование программы обучения	Менеджер по проектам	5 дней
5. Обеспечение, организация обучения	Менеджер по проектам, специалист по персоналу	1 месяц
6. Оценка обучения	Менеджер по проектам	Через месяц после обучения

Состав внутренней системы обучения

Элемент системы	Целевая аудитория	Ответственный (преподаватель)	Сроки обучения
Обязательные курсы			
Обучающий курс «Проект «Производственный консалтинг»: назначение, цели, задачи, структура»	Все сотрудники подразделения	Менеджер по проектам	2 академич. часа
Обучающий курс «Проект «Производственный консалтинг»: значение, влияние на эффективность работы, выгоды для персонала»	Производственные рабочие	Менеджер по проектам	4 академич. часа
Обучающий курс «Борьба с сопротивлением персонала»	Руководители, специалисты, служащие	Менеджер по проектам, специалист по персоналу	2 академич. часа
Необязательные курсы (по желанию сотрудников)			
Курс «Необходимость перемен»	Все сотрудники подразделения	Менеджер по проектам, специалист по персоналу	2 академич. часа
Курс «Работа в команде»			4 академич. часа

Длительность обучения персонала в рамках обязательных курсов

Обучающий курс	Количество сотрудников, обязанных прослушать курс	Количество курсов (1 курс – 15-17 человек)	Длительность обучения
Обучающий курс «Проект «Производственный консалтинг»: назначение, цели, задачи, структура»	156 чел.	10	10 рабочих дней
Обучающий курс «Проект «Производственный консалтинг»: значение, влияние на эффективность работы, выгоды для персонала»	123 чел.	8	8 рабочих дней
Обучающий курс «Борьба с сопротивлением персонала»	33 чел.	2	2 рабочих дня
Итого длительность обучения			20 рабочих дней (1 месяц)

Мероприятия Программы

Цель	Мероприятие	Ресурсы	Затраты	Ответственный	Сроки
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта	Активизация информационного процесса (внутренний PR)	финансовые, временные, трудовые	53750 руб. + 450 руб. ежемесячно	менеджер по проектам, специалист IT-отдела, специалист по персоналу	постоянно
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта, мотивация персонала	**Обучающие курсы (внутри подразделения) по проекту «Производственный консалтинг»**	временные, трудовые	-	менеджер по проектам, специалист по персоналу	обязательные курсы – 1 месяц (весь персонал)
Замотивировать персонал на содействие реализации проекта	Дополнительная система мотивации	финансовые, временные, трудовые	20000 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой	менеджер по проектам, специалист по экономике и учету	в зависимости от инструмента мотивации
Итого затраты			**73750 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой**		

Инструменты мотивации на содействие реализации проекта

Цель	Инструмент мотивации	Целевая аудитория	Затраты	Сроки
Инструменты нематериальной мотивации				
Формирование у сотрудников желания участвовать в проекте	Соревнование «Тройка лучших сотрудников подразделения по работе в рамках проекта «Производственный консалтинг»»	Все сотрудники подразделения	-	ежемесячно
Формирование у сотрудников желания участвовать в команде качества	Соревнование «Лучшая команда качества подразделения»	Все сотрудники подразделения	-	ежемесячно
Обеспечение сотрудников полной и достоверной информацией	Обучающие курсы в рамках реализации проекта «Производственный консалтинг», внутренний PR	Все сотрудники подразделения	-	постоянно
Формирование у руководителей, специалистов, служащих желания участвовать в проекте	Предоставление возможности выступить преподавателем на обучающих курсах для сотрудников внутри подразделения	Руководители, специалисты, служащие	-	на время организации курсов

Инструменты мотивации на содействие реализации проекта

Цель	Инструмент мотивации	Целевая аудитория	Затраты	Сроки
Инструменты материальной мотивации				
Формирование у сотрудников желания участвовать в проекте	Премия трем лучшим работникам в рамках проекта «Производственный консалтинг»	Все сотрудники подразделения	4500 руб.	ежемесячно
Формирование у сотрудников желания участвовать в команде качества	Премия участникам лучшей команды качества	Участники команд качества	500 руб./ чел.	ежемесячно
Формирование у руководителей, специалистов, служащих желания участвовать в проекте	Бонус за преподавательскую деятельность	Руководители, специалисты, служащие	500 руб./ курс	на время организации курсов
Формирование у сотрудников желания участвовать в проекте	Премия за успешную реализацию проекта «Производственный консалтинг»	Все сотрудники подразделения	%	ежемесячно
Итого затраты:			**20000 руб. + %**	

Мероприятия Программы

Цель	Мероприятие	Ресурсы	Затраты	Ответственный	Сроки
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта	Активизация информационного процесса (внутренний PR)	финансовые, временные, трудовые	53750 руб. + 450 руб. ежемесячно	менеджер по проектам, специалист IT-отдела, специалист по персоналу	постоянно
Повысить информированность персонала о назначении и результатах проекта, мотивация персонала	**Обучающие курсы (внутри подразделения) по проекту «Производственный консалтинг»**	временные, трудовые	-	менеджер по проектам, специалист по персоналу	обязательные курсы – 1 месяц (весь персонал)
Замотивировать персонал на содействие реализации проекта	Дополнительная система мотивации	финансовые, временные, трудовые	20000 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой	менеджер по проектам, специалист по экономике и учету	в зависимости от инструмента мотивации
Итого затраты			**73750 руб. + % от превышения фактической выручки подразделения над плановой**		

Альтернативные варианты достижения цели

Аутсорсинг управления проектом «Производственный консалтинг»

Стоимость комплексного проекта составляет от 2 до 4 млн.руб.

Аутстаффинг управления проектом «Производственный консалтинг»

Стоимость составляет в среднем около 150 тыс. руб./чел. в мес.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!