



ПРОМЫШЛЕННО -
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ

ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ



комплексная программа подготовки

Семинар

Управление по результату. Управление процессом. Управление проектами



Программа подготовки руководителей
с использованием активных форм обучения.
Разработана и апробирована
Кашинцевым Сергеем Анатольевичем

ООО «Нордекс» г. Санкт – Петербург, ул Тухачевского,
дом 27/2 офис 1465 тел. 8 (812) 374-56-60



Введение



Эффективное управление подразделением и рабочими группами напрямую зависит от правильности выбора формы управления. Зачастую, выбор метода, или свода правил, руководителем осуществляется интуитивно. Во многих случаях, руководитель опирается на собственные умения и знания, и не учитывает, что данный метод управления может быть не самым эффективным в этой ситуации.

В условиях нестабильности и низкого уровня предсказуемости, руководитель должен стремиться оптимизировать свою деятельность и делать все возможное, чтобы минимизировать потерю ресурсов в связи с неграмотным управлением персоналом.

На нашем семинаре мы рассмотрим различные виды управления и поговорим о ситуациях, в которых они могут быть максимально эффективны.



В программе семинара:



- Общие понятия процесса управления.
- Основные виды управления и их особенности.
- Управление по процессуальной форме.
- Управление по результатам.
- Смешанные формы управления.
- Методы выбора формы управления.
- Проектное управление.
- Общие алгоритмы производственного процесса.
- Описание бизнес-процессов.

Основная цель



Основная цель деятельности руководителя технического уровня — обеспечение возможности исполнительному персоналу максимально эффективно выполнять производственную задачу и достигать запланированных результатов.

Достижение данной цели может осуществляться с использованием различных управленческих методов. Выбор метода руководителем технического уровня осуществляется с опорой на имеющиеся ресурсы (навыки, умения, знания).

Современный подход в системе управления персоналом требует от управленца стремиться к оптимизации и максимальной эффективности, поэтому и выбор методов достижения цели должен производиться с опорой на эти показатели, то есть на оптимальность данного метода управления.

А в случае недостаточности ресурсов (знаний, умений, навыков), одной из задач руководителя становится пополнение этих ресурсов.

Основные функции



Независимо от выбранного метода управления, руководитель должен помнить о необходимости выполнения ключевых функций.

Планирование – обеспечивает возможность выполнения задач.

Распределение – функция, с помощью которой руководитель проявляет свою власть.

Контроль и учет – как выполняемых работ, так и вверенных ресурсов, а также достижений и промахов персонала.

Мотивация и стимулирование – обеспечение заинтересованности и вовлеченности.

Обучение и развитие – обеспечение постоянного развития персонала и соответствие его требованиям.

Психологический климат – обязанность руководителя делать все для построения здоровых отношений в коллективе.

Анализ – принятие решений невозможно без анализа, а принятие решений обязанность руководителя.

Основные формы управления



Условно, все фактические формы управления персоналом возможно разделить на три группы:

- **Управление процессом деятельности (процессуальная функциональная форма)** – управление процессом производства при погружении руководителя в сам процесс и при непосредственном участии в процессе.
- **Управление по результату (в том числе, проектное управление)** – управление по целям и по результату. Руководитель контролирует полученный результат и достижение цели.
- **Смешанные виды управления** – руководитель частично погружается в производственный процесс, при этом сохраняет систему контроля, ориентированную на контроль результата.

Процессуальная форма управления

Данная форма, на сегодняшний день, встречается на техническом уровне чаще всего. Схематически, ее возможно представить следующим образом:



Характеристики процессуальной формы



Преимущества:

- Высокий уровень контроля и осведомленности.
- Возможность оперативного вмешательства.
- Иллюзия безопасности и надежности.

Недостатки:

- Низкий уровень мотивированности и ответственности персонала.
- Высокая степень загруженности руководителя, стресс, напряжение, снижение трудоспособности.
- Неспособность руководителя адекватно реагировать на внеплановые задачи и увеличение нагрузки (ограниченность, вызванная перегрузкой).
- Доминирование в управленческом влиянии наказания над поощрением.
- Неадекватная система оценки производственных заслуг исполнительного персонала (оценка ориентирована на взаимодействие, а не на достигнутый результат).

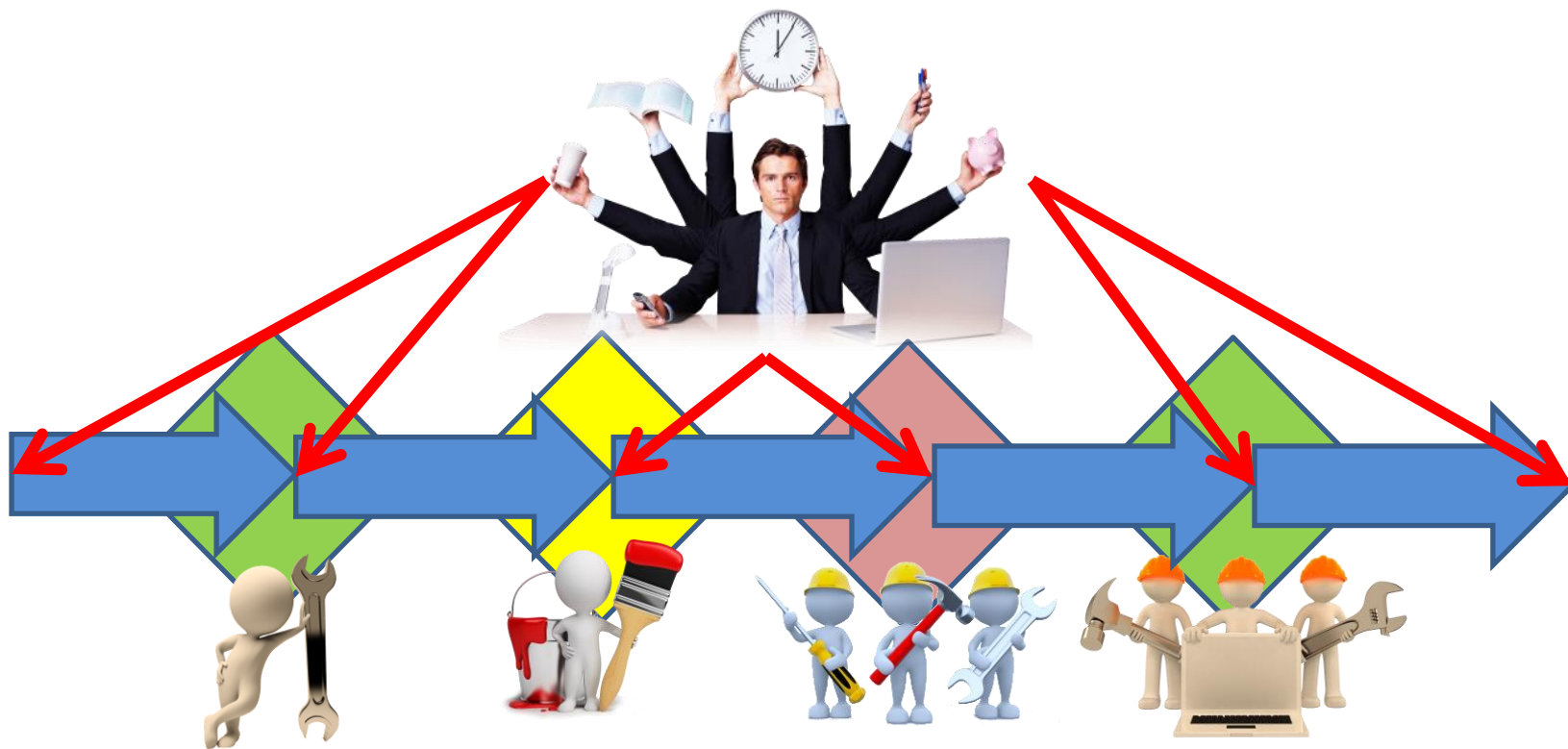
В каких случаях применима процессуальная форма

- Производственная задача является сложной, и у исполнительного персонала нет опыта выполнения данных работ.
- Особо опасный производственный процесс, в котором от незначительных ошибок может зависеть безопасность и возможность достижения результата.
- Отсутствие у исполнительного персонала развитых компетенций (знаний, умений, навыков), дающих им возможность осуществлять самостоятельную деятельность.
- Низкий уровень вовлеченности и мотивированности персонала. Привычка работать в ситуации постоянного жесткого контроля со стороны руководителя.



Форма управления по результату

Данная форма встречается на техническом уровне, но значительно реже, по причине неготовности системы в целом, и руководителей, в частности. К данному виду возможно отнести и проектное управление. Схематически, ее возможно представить следующим образом:



Характеристики формы управления по результатам

Преимущества:

- Повышение мотивированности и вовлеченности персонала в производственный процесс.
- Рост ответственности исполнителя за конечный результат.
- Высвобождение времени руководителя для надлежащего исполнения функций управления.
- Повышение удовлетворенности персонала оценкой производственных заслуг.
- Рост производительности труда и повышение безопасности производственного процесса.
- Развитие бережного отношения к ресурсам у исполнительного персонала.

Недостатки:

- Снижение уровня контроля и проявления властных полномочий руководителя.
- Потеря времени в ситуациях, требующих вмешательства руководителя в производственный процесс. Повышение вероятности неправильных действий персонала в нестандартной ситуации.
- Недостаточная информированность руководителя о внутригрупповых процессах в подразделении (психологический климат).



Когда применимо управление по результату

- Основной производственный процесс при четкой формулировке желаемого результата труда исполнительного персонала и разработанных критериях оценки продукта труда (количество, качество, дисциплинарные требования).
- Проектная деятельность в рамках основного и дополнительного производственного процесса. Разовые производственные задания.
- Высокий уровень компетентности, ответственности и заинтересованности исполнительного персонала в достижении результата труда.
- Деятельность, ориентированная на максимальную эффективность (при наличии гибких систем оплаты и мотивационной поддержки, в том числе, и аккордные работы).



Смешанные формы управления

Данная форма в современной ситуации является одной из самых оптимальных, позволяющих осуществить переход от управления процессуального к управлению по результату.

Схематически, ее возможно представить следующим образом:



Характеристики смешанной формы



Преимущества:

- Положительно влияет на мотивацию и вовлеченность персонала.
- Развивает ответственность исполнителя.
- Частично снижает нагрузку на руководителя.
- Может способствовать росту удовлетворенности трудом.
- Влияет на развитие персонала и стремление к обучению.

Недостатки:

- Во многих случаях, непонимание персонала, какое трудовое поведение от него ожидают.
- Подкрепляет склонность руководителя к возврату на процессную форму управления.
- Является «полумерой», что негативно сказывается на психологическом климате, чувстве справедливости, производительности труда и т.п.

Когда применима смешанная форма



- В ситуации системного управления по результату, при возникновении необходимости вмешательства руководителя в производственный процесс (персонал понимает, что данное вмешательство имеет ситуационное значение).
- В условиях перехода с процессной формы управления на управление по результату (данный переход должен быть плановым и персонал должен понимать, почему изменяются форматы взаимодействия с руководителем).
- В случае возникновения аварийных ситуаций, когда вмешательство руководителя не только необходимо, но и обязательно.

Данная форма управления является достаточно неустойчивой, и при длительном ее использовании может приводить к нежелательным последствиям.

Проектное управление



Проектная деятельность — это уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определённого результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги.

Миссия — это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях.

Цели проекта — желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. Результат проекта. Под результатом проекта понимают продукцию, полезный эффект проекта.

Задачи — желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный (заданный) интервал времени и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата.

Стратегия проекта — центральное звено в выработке направлений действий, с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта.

Этапы проекта

Любой проект проходит через определенные этапы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться, однако у каждого проекта можно выделить следующие этапы:

Формулирование проекта - Этот этап подразумевает функцию инициации проекта. На этом этапе идея проекта находит "текстуальное" воплощение, проводится изучение проблемы. Эффективное исследование темы и фондов поможет спланировать выполнение проекта и его бюджет.

Планирование – Планирование, в том, или ином виде, производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта, обычно, разрабатывается неофициальный предварительный план - грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта.

Осуществление - После утверждения формального плана, на руководителя проекта ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта, руководитель должен постоянно контролировать ход работ.

Завершение - Проект заканчивается, когда истекает его срок и достигнуты поставленные перед ним цели. Когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Их конкретный набор зависит от характера самого проекта.



Особенности управления проектами

Проектное управление в РФ осуществляется согласно утвержденному ГОСТу Р 21500 -2014 «Руководство по проектному менеджменту». Данный стандарт разработан на основе международных правил ИСО 21500:2012 и является неотъемлемой частью внедрения на предприятии современных стандартов управления.

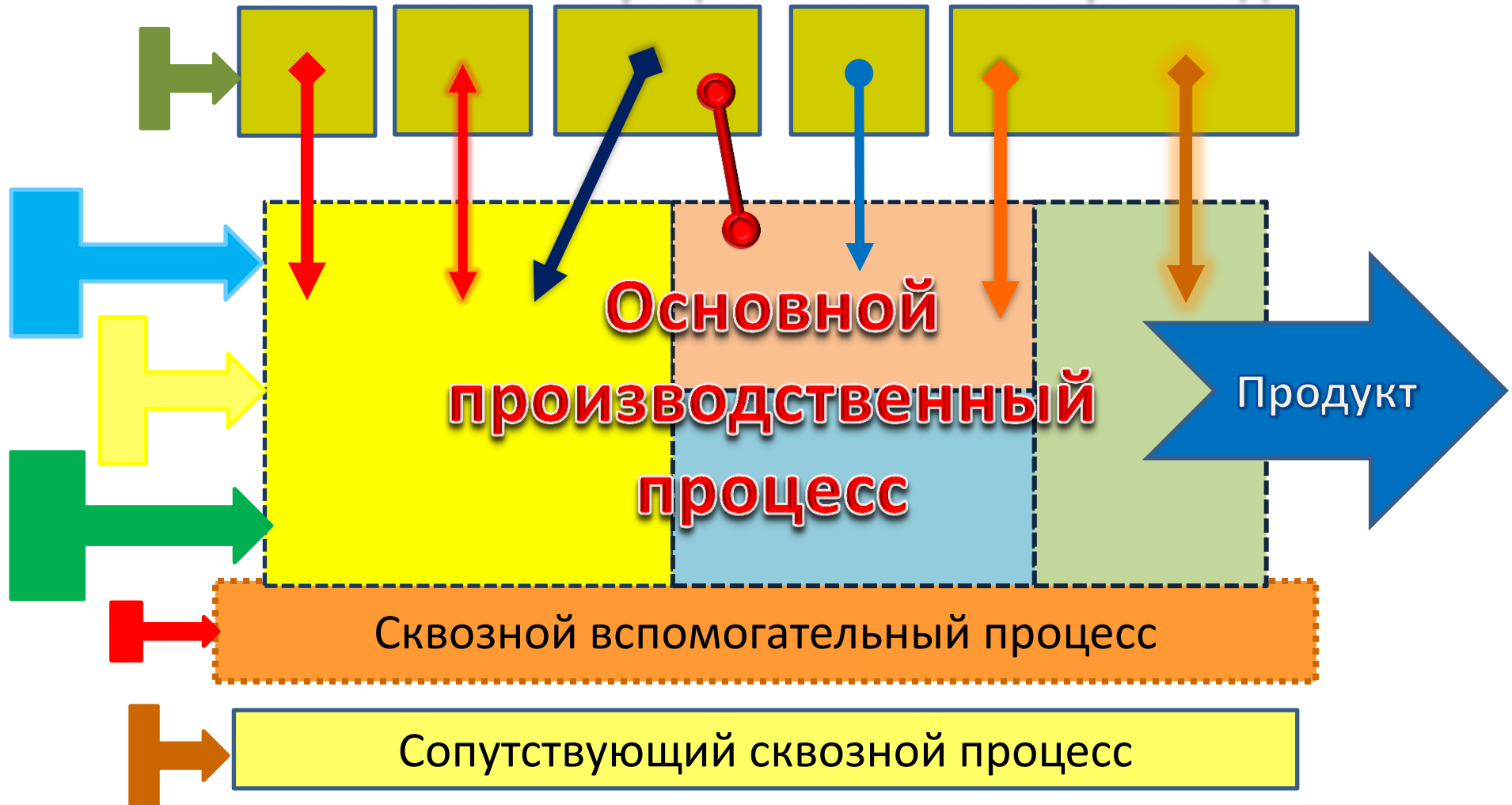
Одним из ключевых аспектов управления проектом является его планирование и построение (разработка) алгоритмов деятельности по реализации проекта. Алгоритмы деятельности (бизнес-процессы) в одинаковой степени применяются для управления основным производственным процессом и проектной деятельностью предприятия.

Бизнес-процесс (процесс) — это совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на «входе», в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на «выходе».

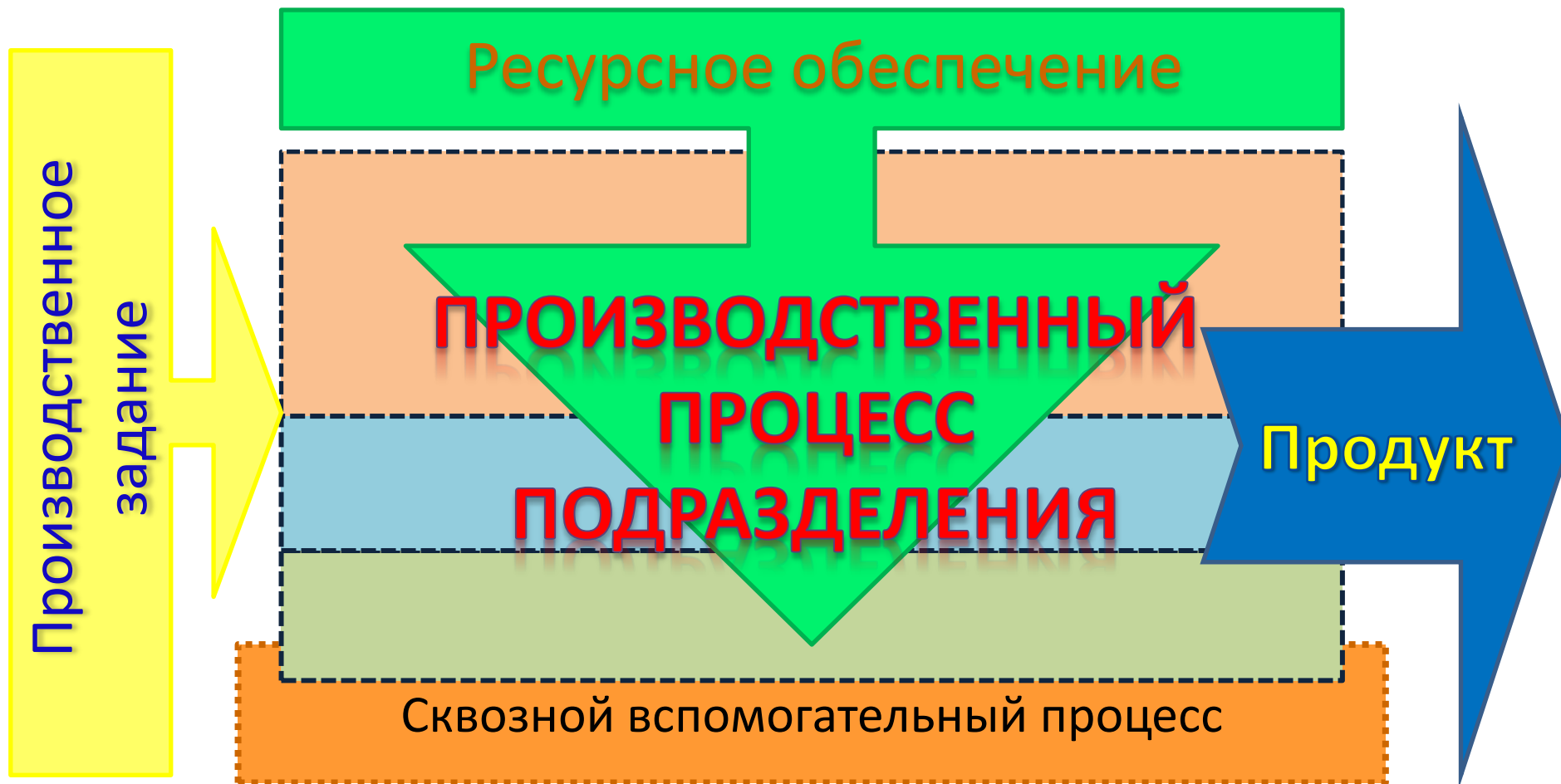


Общая схема бизнес-процесса

Вспомогательные процессы основного производства



Частная схема бизнес-процесса



Описание производственных алгоритмов



Бизнес-процесс (алгоритм производственной деятельности) - это определенная последовательность простых действий, которые преобразуют ресурсы в полезный конечный продукт.

Описание бизнес-процессов, которые осуществляются исполнителями, лучше всего может быть произведено техническим руководителем. Описывая данный процесс, руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

- **Что?** Описывается, что конкретно делается в данной операции.
- **Зачем?** Указывается цель выполнения операции.
- **Когда?** Определяется, кто инициирует выполнение и сроки исполнения.
- **Кто?** Называет конкретных исполнителей.
- **Как?** Перечисляет необходимые ресурсы (все уровни ресурсов).

Лучше всего, графически изображать бизнес-процесс в виде блок-схемы (существуют специальные программы).

Выгоды от описания бизнес-процессов



Выгоды от высокого уровня алгоритмированности производственного процесса очевидны. Обратим внимание на некоторые из них:

- Описанные алгоритмы обеспечивают прозрачность производственного процесса, что существенно снижает зависимость его от персонала.
- Закрепляется индивидуальная ответственность за выполняемые работы и получаемый продукт, что существенно облегчает переход на управление по результату.
- Оценка производственных заслуг осуществляется не по совершаемому действию, а по полученному продукту, что обеспечивает более высокий уровень справедливости.
- Облегчается контроль, планирование и регулирование производственного процесса.
- Повышается мотивированность и заинтересованность персонала, что приводит к повышению производительности и обеспечивает более высокий уровень удовлетворенности трудом.



Основные ошибки при смене формы управления


Осуществляя выбор формы управления персоналом, руководитель может сталкиваться с множеством сложностей. Данные трудности обусловлены внутренними и внешними факторами. Ниже перечислены некоторые из них:

- Неготовность системы к переходу на управление по результату и проектному управлению производством (сопротивление со стороны отдельных руководителей среднего звена, саботирующих такие изменения).
- Внутреннее сопротивление руководителя из-за страха потери контроля над производственным процессом, отсутствие ситуаций для проявления власти, формирование впечатления отстраненности и собственной малой значимости (проблемы самооценки и повышенной ответственности).
- Саботаж со стороны исполнительного персонала, не желающего принимать на себя ответственность за результат труда (страх нового и недостаточность мотивационных инструментов).
- Отсутствие системы и программы перехода с процессуальной формы управления на результативную (нет плана перехода, не осуществляется обучение персонала, нет изменений в системе оплаты труда).



Контактная информация



 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

 www.NordEx.info

 8 (812) 374 56 60

 info@nordex.info

*Спасибо за внимание!
До новых встреч!*