

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/62249>

Тип работы: Глава диплома

Предмет: Управление персоналом

-

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процессов управления персоналом в организации

3.1. Предложения по повышению эффективности новых платформ по автоматизации HR процессов

Проекты по внедрению платформ по автоматизации различных бизнес-процессов, включая HR-процессы, – одни из наиболее часто встречающихся в практике современных компаний во всем мире, включая Россию. Анализ, проведенный нами во второй главе данной работы, показал, что проект не был реализован в полной мере, что свидетельствует об отсутствии у команды менеджеров компании «Бритиш Американ Табакко Россия» навыков по управлению проектами.

В целом проектный менеджмент как самостоятельная наука появился еще в конце 30-х годов прошлого столетия, и на сегодняшний день накоплен богатый опыт и база знаний в данной области, включая так называемые модели оценки зрелости управления проектами на уровне отдельных компаний. Моделей на сегодняшний день существует достаточно много, что вызвано несовершенством каждой из них. Почти каждая модель описывается с помощью так называемых уровней зрелости (чаще всего 4-5 уровней), которые напрямую соотносятся с традиционной моделью зрелости.

На практике доказано, что повышение уровня зрелости в управлении проектами дает существенное улучшение результатов по проектам, в особенности в области удовлетворения потребностей заказчика (30% компаний улучшили свои результаты более чем на 25%).

В нашей стране внедрение проектного управления началось с государственных и международных проектов. На сегодняшний день наиболее «продвинутыми» в использовании проектного управления являются такие сферы бизнеса, как инновации, сфера IT, промышленность и транспорт, энергетика, строительная отрасль, телекоммуникации, банковская сфера и т.д.[6] Ритейл в этом смысле запаздывает. Проведенные в России исследования показывают, что большинство (свыше 80%) российских организаций находятся между 1 и 2 уровнем зрелости (таб. 1.1.1).

Таблица 3.1.1

Распределение российских предприятий по уровню зрелости[1]

Отмечается, что компании с более низким уровнем зрелости характеризуются более высокими «indirect» затратами (упущенными рыночными возможностями, недовольными заказчиками, штрафными санкциями по просроченным работам). [1]

Самая большая разница между компаниями более высокого уровня зрелости и более низкого заключается в том, что производится более оптимальное использование ресурсов и производится более точная оценка стоимости проекта.

Мы провели оценку существующего уровня зрелости управления проектами в компании «Бритиш Американ Табакко Россия» по модели Керцнера (другое название модели – РМММ).

Модель уровня зрелости проектного управления в организации Гарольда Керцнера выделяет 5 уровней: [2] Первый уровень. Бессистемный процесс. Для данного уровня характерно независимое ведение проектов отдельными руководителями, исходя только из их личных компетенций и накопленного личного опыта. Второй уровень. Повторяющийся процесс. Данный уровень характеризуется примерно похожей стратегией и тактикой ведения проектов, при этом в организации отсутствует единый стандарт, контроль и критерии успешности ведения проектов.

Третий уровень. Единый процесс. На данном этапе в организации принят единый стандарт ведения проектов, а также используются инструменты контроля ведения проектов в соответствии с принятым стандартом.

Четвертый уровень. Измеряемый процесс. На этом этапе процесс управления проектами анализируется в разрезе проектных групп и менеджеров, и на основе полученной аналитики ведется оперативное

управление, включая диагностику процессов, нуждающихся в корректировке.

Пятый этап. Постоянная оптимизация или улучшение. В организации функционирует проектный офис, который регулярно проводит ревизию технологии управления проектами и занимается ее совершенствованием.

Оценка зрелости управления проектами в «Бритиш Американ Табакко Россия» приведен в таб. 3.1.1.

Исходя из данных таб. 3.1.1, в целом зрелость управления в компании «Бритиш Американ Табакко Россия» в большей степени приближена к уровню 2, но при этом имеет некоторые характеристики уровня 1 (например, отсутствие единой общепринятой терминологии управления проектами, единичный характер применения инструментов и методов проектного управления).

Учитывая, что Керцнер в своей модели детализирует уровень 2 по фазам жизненного цикла, нами также была проведена оценка второго уровня зрелости проектного менеджмента исследуемой компании.

К фазам жизненного цикла 2 уровня зрелости проектного управления относятся [2]:

1. начальная фаза (осознание необходимости применения методов и средств управления проектами в организации);
2. принятие управления проектами со стороны высшего руководства;

Таблица 3.1.1

Оценка уровня зрелости управления проектами в «Бритиш Американ Табакко Россия» на основе модели Керцнера

Уровень

зрелости Основные черты уровня

по модели Керцнера [2] Характеристика уровня применительно к «Бритиш Американ Табакко Россия»

1 уровень Наличие отдельных практик успешных проектов; если даже организация и использует управление проектами, то оно носит единичный, случайный характер применение методов и инструментов проектного управления при совершенствовании системы управления финансами, разработке системы бюджетирования, мотивации; в разработке концепций дальнейшего развития компании не предпринимается никаких попыток осознать выгоды, которые несет управление проектами понимание полезности создания эффективной системы проектного менеджмента на уровне топ-менеджмента компании

сотрудники компании могут либо иметь поверхностные знания об управлении проектами, либо не иметь их вообще перспективные менеджеры, участвующие в реализации проектов, имеют общие знания в области проектного менеджмента и постоянно повышают свой профессиональный уровень принятие решений основано на соблюдении интересов того, кто принимает решение, а не интересов фирмы в целом принятие решений основано на соблюдении интересов компании и достижении стратегических целей

отсутствуют инвестиции и поддержка обучения персонала управлению проектами, поскольку подобные знания могут изменить существующее положение вещей Отсутствует. Повышение квалификации в области проектного менеджмента за счет самообразования.

введена единая терминология управления проектами Отсутствует

2 уровень ощутимые выгоды от использования проектного управления должны стать очевидными

Эффективная система планирования (оперативное реагирование на изменения, выполнение производственных программ), бюджетирования (составление годовых и ежемесячных бюджетов), система стимулирования персонала компании (повышение производительности труда), управления финансами (привлечение кредитных организаций, усиление контроля за движением денежных ресурсов, улучшение финансовых показателей)

управление проектами должно получить поддержку на все уровнях организации, включая высший поддержка получена не на всех уровнях компании; понимание полезности создания эффективной системы проектного менеджмента на уровне топ- менеджмента компании и отдельных перспективных менеджеров среднего звена

наличие общей методологии управления проектами отсутствует

наличие системы контроля по проектам отсутствует

использование программных пакетов для использования в качестве системы ведения проектов Единая автоматизированная система управления проектами отсутствует.

3. принятие управления проектами со стороны линейных руководителей (явная поддержка управления

проектами со стороны линейных руководителей, обучение линейных руководителей управлению проектами, приверженность линейных руководителей идеям проектного менеджмента);

4. рост (разработка методологии управления проектами в компании, соблюдение принципов эффективного планирования, выбор программного обеспечения управления проектами для поддержки методологии);

1. Ильшева М.А. Модели зрелости управления проектами в российских компаниях // Известия УрГЭУ. – 2014. – №4 (26). – С.54-59.

2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер.с англ. – М.: Компания АйТи; – М.: ДМК Пресс, 2015. – 320с.

3. Кучерявый А. Почему так востребованы специалисты по Agile? 23.05.2018. <https://www.executive.ru/management/practices/1988579-pochemu-tak-vostrebovany-spetsialisty-po-agile?page=7#comments>

4. Марков О.А. Корпоративная система управления проектами и важность роли куратора в проектном менеджменте // Социально-экономические труды в современных условиях: материалы трудов международной конференции молодых ученых. – М., 2016. – С. 35-39.

5. Русякова М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. – 2014. – №11. – С. 230-236.

6. Синявский Д. А., Моргунова Н. В., Омаров Т. Д. Исследование практики управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления (на примере Владимирской области) // Экономика и управление. – 2012. – № 8 (93). – С. 96-100.

7. Официальный сайт тренинговой компании «Бизнес Партнер» (г. Москва) <https://www.training-partner.ru/>

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/62249>