

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Обоснована необходимость оценки эффективности работы команды проекта, проведен критический анализ классических методов оценки персонала и их применения для оценки команды проекта.

Ключевые слова: команда проекта, персонал, методы оценки работы персонала, задачи оценки команды проекта.

В современный кризисный период, когда выживание предприятия зависит от эффективности стратегических решений, эффективности работы руководства и кадрового потенциала, одним из выходов может быть применение проектного подхода. Необходимость повышения результативности деятельности, концентрации усилий и ресурсов на процессах, создающих ценность, необходимость снижения непроизводительных затрат заставляют руководство предприятий искать более эффективные подходы как к управлению проектами, так и к управлению командой проекта. К сожалению, в литературе, посвященной проектному подходу, вопросам управления командой проекта уделяется весьма скромное место, не делаются особые различия между персоналом предприятия и командой проекта. Но так же как существует принципиальная разница между традиционным управлением и управлением проектами, существует и различие между командой проекта и персоналом. Рассмотрим этот момент подробнее.

Управление проектом – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели [1].

Проектное управление только на первый взгляд не отличается от традиционного управления. Функциональное управление делает упор на повышение стабильности выполнения отдельных операций. Процессно-ориентированное управление подчеркивает горизонтальную связь между отдельными работами и операциями, но и в нем основной упор делается на стабильность выполнения процесса в целом, на минимизацию отклонений процесса от ранее заданных показателей, а деятельность по инициации и целеполаганию, планированию и проектированию деятельности остается в стороне. Управление проектами перемещает акцент на управление системами и

структурами, определяющими поведение входящих в нее элементов, оно направлено на выявление в системе существующих механизмов самоуправления и их полноценное использование. Проект является целостным образованием, включающим как рычаги управления, так и принципы саморазвития управляемой системы.

Традиционное управление является субъективным, так как в нем на первый план выходят личностные качества руководителя и других активно действующих субъектов. Личностный фактор действительно позволяет справиться со сложной проблемой, но значительно чаще приводит к ситуации, когда группа выдающихся людей достигает весьма посредственных результатов. В то же время направление усилий не на отдельные личности, а на системы и структуры, определяющие поведение коллектива в целом, позволяет группе посредственных исполнителей достигать весьма значительных успехов. Это характерно для управления проектом, которое рассматривает в качестве главного субъекта управления не отдельных людей, а команду проекта, «представляющую нечто большее, чем простая сумма входящих в нее исполнителей» [1].

Таким образом, управление проектом, являясь воплощением системного подхода к управлению, существенно отличается от традиционного управления, соответственно, и управление персоналом отличается от управления командой проекта.

Что же такое команда проекта? Определений, данных различными исследователями, достаточно много, рассмотрим сущность команды с различных позиций (табл. 1).

Понятие команды проекта меняется в зависимости от подхода, но от этого не становится более понятным для практического использования.

По мнению Е. Демидова, в современных организациях все более актуальными становятся следующие вопросы: как спланировать и учесть используемые в проекте ресурсы, прежде всего – труд персонала; кто из сотруд-

Таблица 1

Понимание сущности команды проекта с позиции различных подходов

Подход	Сущность команды проекта (КП)
Системный	КП – субъект управления по отношению к процессам и объектам управления (субъект-объектные отношения) со всеми присущими ему задачами и функциями
Проектный	КП – сквозной развивающийся элемент технологии осуществления проекта
Психологический	КП – самоуправляемый и саморазвивающийся субъект
Подход с точки зрения управления персоналом	КП – специфическая группа, требующая особо подготовленных сотрудников (уникальные профессиональные компетенции, навыки работы в команде, навыки работы в условиях стресса и т. д.)
Подход с точки зрения управления трудовыми ресурсами	КП – автономное структурное образование, имеющее конечный цикл работы

ников организации эффективен, а кто является балластом [2].

Отдельный «пласт» проблем связан со спецификой персонала, работающего в проектных организациях. Творческий труд исследователя, инженера, дизайнера, «креативщика» практически не поддается нормированию; творческие личности вообще плохо укладываются в рамки правил и регламентов, начиная от «неповиновения» графику работы организации и заканчивая формой изложения результатов своей работы. Их отношение к материальному вознаграждению своего труда также весьма разнообразно, независимо от его качества и сложности. Сказываются, разумеется, и возрастные особенности. Учитывая дефицит «генераторов идей», а также интерпретаторов этих идей, способных довести их до коммерческого продукта, руководителям проектных организаций приходится искать специфические подходы к управлению коллективом профессиональных сотрудников, формам и методам стимулирования их плодотворной и экономически эффективной работы.

Итак, проектной организации необходимы средства управления себестоимостью отдельных проектов и организации в целом, а также действенные средства стимулирования профессиональных сотрудников организации.

Вышеперечисленные проблемы обуславливают необходимость анализа эффективности работы команды проекта. Каким образом это можно сделать?

Если вновь обратиться к табл. 1, видно, что понятие команды проекта есть и в управлении персоналом, и в управлении трудовыми ресурсами, но важно понимать, что с точки зрения этих подходов команда рассматривается вне связи с конкретным проектом, а в процессе либо подготовки персонала к работе в команде, либо при расчете трудозатрат (см. рисунок). Таким образом, можно говорить о том, что область управления командой проек-

та является отдельной по отношению к управлению персоналом и управлению трудовыми ресурсами.

Управление персоналом по отношению к проекту является внешним процессом и применяется при подготовке потенциальных членов команды к участию в реализации проекта, т. е. работе в команде (отбор, найм, подготовка базы данных внешних специалистов для приглашения в проект, адаптация, обучение, аттестация, продвижение по «карьерной лестнице», поддержание корпоративной культуры, мотивация, ведение кадровой документации, увольнение). Управление трудовыми ресурсами включает в себя расчет трудозатрат, различных коэффициентов и нормативов, соответствующих специфике данного предприятия. Как видно из перечисленного, управление персоналом и трудовыми ресурсами рассчитаны на стабильную деятельность и на индивидуума, а команда проекта имеет иную природу и требует иных подходов как к управлению, так и к оценке эффективности работы команды.

Задачи, которые решаются с помощью оценки персонала, являются значимыми для предприятия в целом, но не актуальны для команды проекта, потому что оценка персонала – это оценка одного работника в отрыве от группы либо оценка всего коллектива предприятия в целом. Личностный вклад каждого участника команды, конечно, имеет значение, но важно оценить, как этот вклад воздействовал на эффективность работы команды проекта в целом.

Рассмотрим подробнее понятие оценки персонала и методы, применяемые при работе с персоналом (табл. 2).

Из приведенных определений видно, что оценка персонала – это процесс или процедура сопоставления эталона с реальной деятельностью. Оценка персонала решает следующие задачи:

– выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;



Разделение областей применения подходов управления персоналом и управления командой проекта

- разработка программы его развития;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- определение способов внешней мотивации работника.

Дополнительные задачи оценки персонала следующие:

- установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристиках.

Для команды проекта важно оценить эффективность работы в целом и вклад каждого участника команды.

Рассмотрим методы, которые применяются для оценки персонала, и возможность их применения для оценки работы команды проекта (табл. 3).

Часто встречается подмена понятий «оценка персонала», «оценка видов работ», «оценка HR-подразделения», «оценка результатов труда» как в понятиях, так и в методиках, предложенных различными авторами. Ни в одной из предложенных методик нет прямой оценки эффективности работы группы, тем более нет оценки команды. Показатели и критерии, предложенные в рассмотренных методиках, не учитывают динамику среды, в которой происходит деятельность.

Классические методы оценки персонала рассчитаны:

- на стабильную организационную структуру, а следовательно, на стабильный вид деятельности предприятия, что не соответствует быстроменяющимся рыночным условиям и жесткому давлению конкуренции в настоящее время;
- стабильную работу, не требующую креативного подхода, что не соответствует условиям работы команды проекта;
- оценку работы одного работника, не учитывая эффекта группы.

Классические методы оценки персонала применимы при подборе или найме персонала как на предприятие, так и в команду проекта, при анализе личностных индивидуальных достижений работника, при принятии решений относительно карьеры работника. Для оценки эффективности работы команды проекта необходимы иные подходы и методы, которые позволили бы следующее:

- выявить слабые места в работе команды проекта, чтобы усилить их в других проектах;
- сравнить эффективность работы команд между собой, что особенно актуально для предприятий, осуществляющих типовые проекты;
- распределять мотивационный (премиальный) фонд в соответствии с эффективностью работы и адресно, сделать систему премирования прозрачной;
- учитывать контекстные ограничения проекта (сопротивление среды, ценность результата, сложность задачи) и сложность самого проекта;
- создать систему повышения уровня компетенций потенциальных участников команды проекта с учетом специфики предприятия;
- создать систему повышения уровня зрелости управления проектами на предприятии;
- увеличить количество успешных проектов, снизить затраты.

К сожалению, в современных условиях нет методики, позволяющей решить вышеуказанные задачи. Своевременная разработка такой методики позволит упростить и сделать более эффективной работу не только команды проекта, но и всего предприятия в целом.

Хочется надеяться, что уточнение вопросов, связанных с эффективностью работы команды проекта, критический анализ понятий и методов классического управления персоналом и возможности их применения для оценки эффективности работы команды проекта позволит практикующим специалистам более точно опреде-

Таблица 2

Определение понятия оценка персонала

Определение понятия	Автор
<i>Оценка персонала</i> – деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств	В. Р. Веснин
<i>Деловая оценка персонала</i> – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности и рабочего места <i>Оценка результатов труда</i> – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы <i>Анализ работы</i> – процесс и систематическое исследование работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требования к исполнителям данной работы	А. Я. Кибанов
<i>Оценка персонала</i> – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей	С. В. Шекшня
<i>Оценка видов работ</i> – систематический процесс, устанавливающий относительную ценность различных видов работ внутри организации (умышленно избегает рассматривать ценность работников, является основой для структуры зарплаты) <i>Оценка персонала</i> сводится: а) к оценке организации; б) оценке оргкультуры; в) оценке HR-подразделения; г) оценке компетенции; д) обратной связи	М. Армстронг
<i>Оценка руководителей</i> – отличается от простой оценки персонала и включает: а) выполнение плана (задания); б) выполнение должностной инструкции; в) профессиональное поведение (сотрудничество, способность принимать решения, брать ответственность); г) личностные качества	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин

лить уровень зрелости управления проектами на своем предприятии и избежать многих заблуждений и разочарований в практике применения проектного подхода.

2. Демидов Е. Экономика проектной организации / Е. Демидов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php>. Загл. с экрана.

3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. СПб. : Питер, 2005.

Библиографический список

1. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления / М. Л. Разу. М. : Кнорус, 2007.

Таблица 3

Описание методов оценки персонала

Метод и его описание	Автор
<i>Метод 360 градусов</i> – систематический сбор данных о показателях труда отдельного работника или группы, полученных от ряда заинтересованных лиц	В. Р. Веснин
<i>Метод аттестации персонала</i> – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Аттестация служит юридической основой для изменения положения работника в организации (остальные методы не имеют юридической силы)	А. Я. Кибанов,
<i>Методы анализа работы:</i> <i>Наблюдение</i> – получение моментальной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, и фиксация частоты выполнения исследуемых операций <i>Собеседование</i> – прямой диалог между аналитиком, работником и руководителем <i>Вопросники</i> – структурированный сбор информации от большого количества людей, работающих на разных местах	А. Я. Кибанов
<i>Метод бенчмаркинга</i> (показатели деятельности HR-службы сравниваются с аналогичными данными других компаний)	С. Тенендаум Р. Биард, Е. Салас
<i>Метод Дж. Филипса</i> (5 формул): 1) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы; 2) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников; 3) показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно; 4) показатель удовлетворенности = число удовлетворенных своей работой сотрудников, %; 5) критерий, определяющий согласие в организации	М. Армстронг [3]
<i>Метод Д. Ульриха</i> (5 способов): 1) показатель эффективности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты; 2) показатель скорости бизнес-процессов; 3) расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, аналог ROI (показатель отдачи инвестиций); 4) навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе; 5) скорость бизнес-процессов до нововведений и после	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин
<i>Методы выполнения оценочных процедур:</i> – описательный метод; – метод свободной балльной оценки; – рейтинговый метод; – метод анкет и сравнительных анкет; – метод оценки по факторам результативности; – метод шкалы наблюдения за поведением	В. Р. Веснин

O. V. Gosteva

EFFECTIVENESS ASSESSMENT OF PROJECT TEAM WORK

The necessity of effectiveness assessment of project team work is given; critical analyses of classic methods staff assessment and its application project team assessment in the article are shown.

Keywords: project team, staff, methods of staff work assessment, target of project team assessment.