

Бахмутова Юлия Игоревна

студентка

Научный руководитель

Гумерова Гюзель Исаевна

д-р экон. наук, профессор

ФГОБУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ

В СФЕРЕ EVENT

Аннотация: в статье рассмотрены 3 основных подхода к оценке эффективности команды проекта. Рассмотрены основные тезисы оценки эффективности и определены векторы практического использования подходов к оценке эффективности команды проекта. Обосновано, что на формирование профессиональных компетенций команды проекта, также как и на содержание их модели, оказывают влияние специфические черты проектной деятельности. Это накладывает свой отпечаток на формирование компетенций команды.

Ключевые слова: проектное управление, команда проекта, оценка команды проекта, KPI-система, компетенции.

Подготовка и ведение проектов – это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную даты выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующий установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам [3; 4]. В России развитие управления проектами начало формироваться достаточно поздно. В 1990 году была зарегистрирована Ассоциация управления проектами SOVNET, которую возглавил профессор В.И. Воропаев. В дальнейшем SOVNET приняли в Международную ассоциацию управления проектами IPMA. В разных источниках можно найти огромное количество определений проекта, однако наиболее распространенное понятие

дает Институт управление проектами США (PMI – Project Management Institute): «Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг» [2; 6].

Существует большое количество разных проектов, которые отличаются друг от друга по масштабу, сложности, участникам, длительности проведения, сфере деятельности или характеру предметной области. В любом проекте команде необходима своя конкретная оценка, которая определяет ее эффективность. Согласно теории и практики сформировались основные подходы к оценке эффективности команды проекта, среди которых можно выделить целевой, поведенческий и компетентностный.

1. Целевой подход.

Целевой подход базируется на том, что основная цель команды проекта – это достижение поставленных целей проекта самым рациональным и экономичным путем. В соответствии с целевым подходом измерить эффективность команды проекта можно с помощью достижения показателей, которыми характеризуется основная цель.

Данный подход к определению и оценке эффективности – один из самых популярных и широко применяющихся методов оценки. Первым, кто использовал такой подход в области проектного менеджмента, является Честер Бернард – американский руководитель бизнеса, государственный администратор и автор новаторской работы в области теории управления и организационных исследований. Бернард говорит о том, что «то, что мы понимаем под эффективностью... состоит в выполнении поставленных задач объединенными усилиями. Степень их выполнения отражает степень эффективности».

Идея, которая заключается в том, что команды проекта и конкретно их участники оцениваются по принципу достижения или недостижения цели, получила широкое применение среди проектных организаций [2]. Таким образом, целевой подход отражает целенаправленность, рациональность и выполнимость.

Многие управленческие методы основаны на целевом подходе. Например, широко используется KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности).

В 2004 г. Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, который был проведен с основной целью – определить результативность сотрудников и найти самый оптимальный метод их мотивации. В исследовании приняли участие руководители и менеджеры в разных компаниях. Исследование показало, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения.

Для того чтобы мотивировать и заинтересовать сотрудников достигнуть определённый результат, можно использовать самый распространенный способ – привязка к денежному вознаграждению, которые выплачивается сотруднику при достижении результата.

На сегодняшний день способ определения результатов и выбор механизма денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (сокращение от англ. Key Performance Indicator).

Такая система стимулирует сотрудника выполнить план, который ставится руководством. Показатели KPI должны быть просты и понятны сотруднику. Он должен понимать, сколько он может получить денежного вознаграждения за тот или иной результат его работы.

Рассматривая методику KPI со стороны руководства, можно отметить, что цель руководства – повышение прибыльности проекта и качество работы сотрудников, повышение эффективности использования времени на работы и повышение качества коммуникаций при выполнении проекта.

2. Композиционный подход.

Рассматривая композиционный подход, необходимо отметить то, что здесь эффективность команды проекта рассматривается в определении степени воздействия управленческого труда на результат проекта в целом [5].

Эффективность команды определяется следующими тезисами:

– выполнением расписания проекта по плану.

Планирование является одной из самых ключевых стадий управления проекта, которая определяет во времени всю работу по осуществлению проекта. Процессы планирования происходят во время всего жизненного цикла проекта, начиная с предварительного крупноблочного плана (по вехам) в составе концепции проекта и заканчивая разработкой детального плана выполнения работ по проекту. Цель планирования для руководителя проекта и его команды в том, чтобы не забыть при реализации проекта каких-либо моментов в проекте. Когда у команды проекта и руководителя наглядно есть перед глазами план-график со сроками, ответственными и ключевыми датами по каждому этапу проекта, то это очень сильно облегчает и руководителю проекта контролировать работу, и каждому члену команды проекта;

– выполнением бюджета, предоставленного для проекта.

В проекте бюджет формируется в самом начале. Команде проекта озвучиваются его рамки, за которые выходить нельзя. Эффективность заключается в том, что за эти рамки нельзя выходить, чтобы не нарушать доходность. Выход за рамки бюджета означает снижение доходности проекта для команды проекта и руководителя. Здесь очень важную роль играет контроль со стороны руководителя и хорошая коммуникация внутри команды проекта, так как если в одном из блоков неизбежно увеличение по бюджету, нужно вовремя уведомить об этом как руководитель, так и команду проекты, для нахождения путей решения данной ситуации;

– качеством выполненных работ.

При оценке качества выполненных работ нужно учитывать множество факторов: от удовлетворенности руководителем внутри команды до оценки заказчика проекта. Оценить эффективность работы команды проекта очень важно у заказчика. Так его непосредственная удовлетворенность или неудовлетворенность показывает, насколько хорошо или плохо сработала команда проекта.

3. Компетентностный подход.

Для оценки эффективности команды могут использоваться изучение навыков членов команды проекта, компетенций, исследование текучести кадров.

Огромное число компаний в мире формируют свои собственные модели компетенций проектного менеджера. Однако наиболее важными из них являются несколько моделей, созданных и описанных институтами и ассоциациями управления проектами, которые также развиваются и поддерживают стандарты управления проектами в целом.

Например, International Competence Baseline of the International Project Management Association (ICB IPMA) – это общий алгоритм применения согласованных стандартов с блоком свода знаний [1]. Опираясь на него, около двадцати стран разработали свои национальные стандарты и сертификации. В России – это «Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами – НТК» Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ.

Главное назначение ICB IPMA – это принятие единых международных требований к знаниям и навыкам проектного персонала. После эти компетенции станут основной профессиональных сертификаций.

Структуру ICB (рисунок 1) называют «Глаз ICB» за характерную форму. Она означает взгляд руководителя на текущую ситуацию через призму элементов управления проектами.



Рис. 1. Структура ICB

ICB содержит элементы компетентности, разделенные на три группы компетенций, в общей сложности которых 46 компетенций:

- техническая,
- поведенческая,
- контекстуальная.

Техническая определяет круг основных компетенций, которые необходимы менеджеру проекта.

Поведенческая определяет личные качества и особенности психики, необходимые для решения сложных, нестандартных и срочных задач.

Контекстуальная определяет способность менеджера проекта к анализу ситуации во внешнем окружении проекта, способность использование внешних ситуаций и влияния на них.

На формирование профессиональных компетенций команды проекта, также как и на содержание их модели, оказывают влияние специфические черты проектной деятельности. В частности, любой проект уникален, он не имеет аналогов, и проектная деятельность неповторяема, что создает условия объективной и субъективной неопределенности. Это накладывает свой отпечаток на формирование компетенций. Чем четче руководитель определит для себя компетенции членов команды проекта и в дальнейшем найдет, тем эффективнее будет команда проекта [6].

Таким образом, вышеупомянутые подходы к оценке эффективности команды проекта не имеют по сравнению друг с другом определенных преимуществ, поэтому на практике оценка эффективности команды проекта проводится при комбинировании этих подходов. Это способствует повышению степени достоверности получаемых результатов.

Список литературы

1. Апенько С.Н. Формирование профессиональных компетенций команды проекта в контексте проектной деятельности и внутреннего маркетинга персонала / С.Н. Апенько // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2013. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-professionalnyh-kompetentsiy-komandy-proekta-v-kontekste-proektnoy-deyatelnosti-i-vnutrennego-marketinga-personala> (дата обращения: 10.04.2020).

2. Гостева О.В. Оценка эффективности работы команды проекта / О.В. Гостева // Сибирский журнал науки и технологий. – 2009. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-raboty-komandy-proekta> (дата обращения: 10.04.2020).
3. Гумерова Г.И. К вопросу о концепции жизненного цикла технологии / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева // Инновации. – 2008. – №8 (118). – С. 71–75.
4. Гумерова Г.И. Подходы к формированию инновационно-технологической модели на примере промышленного региона / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – Т. 5, №13 (46). – С. 36–47.
5. Конкина В.А. Комплексный подход к определению модели формирования проектной команды / В.А. Конкина [и др.] // Проблемы экономики и организации управления персоналом: сборник научных трудов. – Челябинск, 2016. – С. 38–42.
6. Матвеева Е.Д. Важность команды в управлении проектами / Е.Д. Матвеева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – №2. – С. 65–67.