

УДК 331.101/65.012

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ СИСТЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

¹Катунина И.В., ²Конорева Т.В.

¹ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»,
Омск, e-mail: i.v.katunina@gmail.com;

²Омский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»,
Омск, e-mail: t.v.konoreva@mail.ru

Настоящая статья посвящена выявлению особенностей систем показателей эффективности труда руководителей проектов и обоснованию необходимости их дифференциации для проектов различных типов. Рассмотрена специфика систем показателей эффективности труда руководителей проектов, выявлены факторы, влияющие на содержание и структуру системы показателей: цели организации, проекта, оценки, требования должности или проектной роли, структура персонала организации и команды проекта. Предложена типология проектов компании: проекты развития, внутренние проекты, проекты по заказам, выдвинута и обоснована новая научная идея дифференциации систем показателей эффективности в зависимости от типов проектов. Представлены результаты исследования применяемых инструментов для оценки эффективности проектов и труда их руководителей на предприятиях г. Омска, доказавшие наличие дифференцированного подхода к оценке проектов. Обоснована необходимость балансирования универсальных и специфических показателей с учетом приоритетных областей ответственности руководителей в проектах разных типов.

Ключевые слова: проект, руководитель проекта, эффективность труда, дифференциация систем показателей, управление проектом, ключевые показатели эффективности

DIFFERENTIATION OF PROJECT MANAGERS' LABOUR PERFORMANCE INDICATORS SYSTEMS

¹Katunina I.V., ²Konoreva T.V.

¹F.M. Dostoyevsky State University, Omsk, e-mail: i.v.katunina@gmail.com;

²Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch,
Omsk, e-mail: t.v.konoreva@mail.ru

The article is aimed to reveal main characters of project managers' labour performance systems and to prove the necessity of their differentiation for different types of projects. The authors considered the peculiarity of project managers' labour performance systems and revealed the factors influencing the content and the structure of indicators systems such as objectives of a company, a project, or assessment; job and project role requirement, and personnel structure of a company or a project team. The authors presented the typology of projects in a company including development projects, internal projects, and projects on demand and proved a new scientific idea of differentiation of indicators systems of project managers' labour performance due to project types. The article contains the results of conducted by the authors research on instruments of a project and project managers' labour performance assessment applied at Omsk companies. The research results proved that companies apply differentiated approach to project assessment. The authors grounded the necessity of balancing among universal and specific indicators with taking into account the prioritized fields of a manager's responsibility in different types of projects.

Keywords: project, project manager, labour performance, differentiation of indicators systems, project management, key performance indicators

Использование ключевых показателей эффективности нашло широкое применение не только в управлении функциональной деятельностью, но и в управлении проектами. На сегодняшний день не вызывает сомнений возможность и необходимость применения метрик эффективности и сбалансированных систем показателей в управлении эффективностью проектов. Однако в литературе до сих пор недостаточно полно представлены вопросы оценки эффективности труда руководителей проектов, создания формализованных систем оценки, привязки размеров компенсаций к результатам труда руководителей проектов. Не до конца изучены во-

просы состава показателей оценки, предопределенного проектной спецификой. Кроме того, проекты организации могут отличаться уровнем постановки целей, его значением в компании, содержанием работ, масштабом вовлечения подразделений, что требует дифференциации подходов к определению состава и структуры систем показателей.

Целью настоящей статьи является выявление особенностей систем показателей эффективности труда руководителей проектов и обоснование необходимости их дифференциации для проектов различных типов.

Отправной точкой управления эффективностью проектов выступает декомпозиция

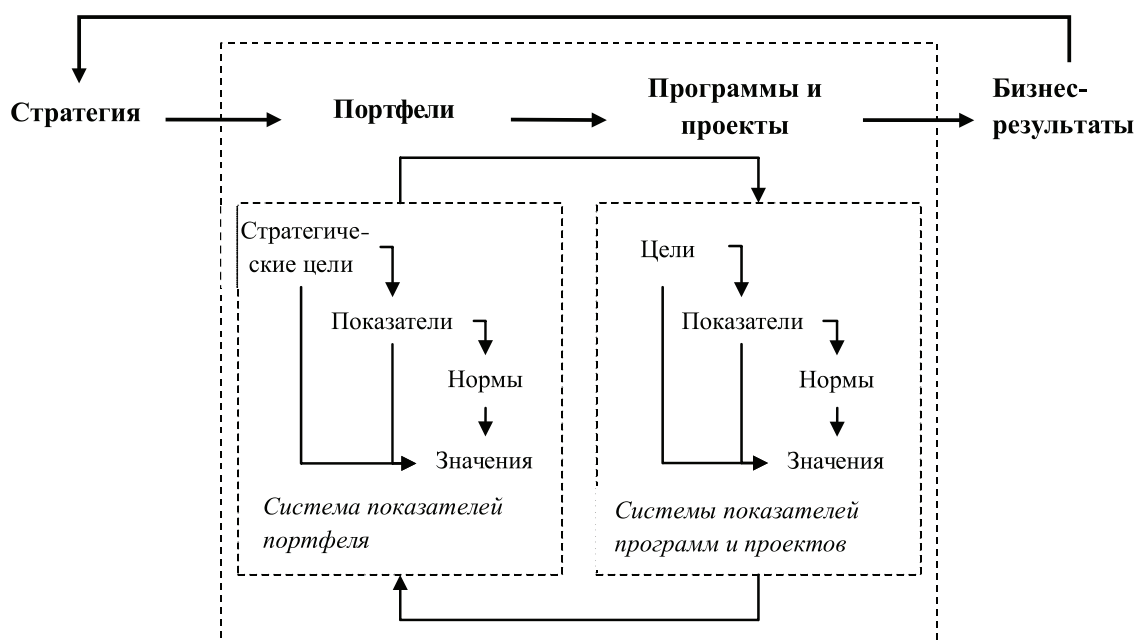
стратегических целей компании до уровня портфелей проектов и дальнейшее каскадирование в рамках программ и проектов. Так, портфели программ и проектов включают в себя элементы стратегии организации, реализуемые в форме программ и проектов. Управление портфелем главным образом нацелено на обеспечение соответствия целей входящих в портфель программ и проектов стратегическим целям компании посредством многоуровневых процедур отбора. Кроме того, портфельное управление позволяет оптимизировать цели программ и проектов, входящих в портфель, их взаимозависимости, расходы, календарные планы, ресурсы и получаемые выгоды. Управление программой, в свою очередь, позволяет связывать расходы, расписания, усилия и результаты множества проектов. В то время как управление проектом способствует достижению конкретных целей и результатов проекта, predeterminedенных программой или портфелем, куда данный проект включен, или в более широком смысле стратегией организации. Инструментом такого кроссуровневого выравнивания выступает система показателей эффективности [3, 4]. На рисунке показано, как сбалансированная система показателей может использоваться в качестве инструмента согласования целей разных уровней со стратегическими целями компании. Вне зависимости от специфики портфеля, программы или проекта организации используют системы показателей

эффективности не только в целях планирования и мониторинга достигаемых стратегических результатов, но и применяют их в оценке эффективности труда руководителей проектов и определении потребностей профессионального развития.

Рассмотрим специфику систем показателей эффективности труда руководителей проектов с точки зрения их состава и структуры.

Во-первых, нацеленность проекта на конкретный результат обуславливает возможность использования в качестве ключевого показателя эффективности степень достижения цели проекта (целевой показатель) [2]. Такой показатель позволит оценить общую эффективность работы по проекту и опирается, по сути, на три ключевые характеристики управления проектами: выполнение бюджета, соблюдение графика проекта, соответствие качества.

Во-вторых, для измерения выполнения бюджета проекта может быть использован показатель отклонения фактических затрат от нормативных, предусмотренных планом проекта. Степень достижения временных целей исполнения проекта целесообразно измерять с помощью показателя отклонения проектных работ от графика. Сопоставление оценки выполнения бюджета и графика проекта позволит выявить возможное чрезмерное использование бюджета для обеспечения опережения графика проекта. Поэтому целесообразным, на наш взгляд, будет применение комплексной оценки



Согласование целей портфелей, программ и проектов со стратегическими целями компании на основе систем показателей эффективности

двух представленных показателей. Так как в планах проектов однозначно идентифицируются результаты, как промежуточные, так и конечные, целевые показатели оценки могут быть дополнены показателями степени достижения этих результатов, которые позволяют измерить соответствие качества работ проекта необходимому уровню. Таким образом, именно проектные характеристики, за которые в наибольшей степени несут ответственность руководители проектов, – время, затраты, результаты, качество, удовлетворенность стейкхолдеров – должны закладываться в качестве ограничений при формировании качественных ключевых показателей эффективности и в дальнейшем использоваться для оценки эффективности их труда.

В-третьих, специфичность системе ключевых показателей эффективности труда руководителей проектов придает идентификация множественных областей ответственности руководителя. Такая ответственность подразумевает не только ответственность перед материнской компанией, но и ответственность перед заказчиком и командой проекта.

С точки зрения ответственности перед материнской компанией оценка эффективности труда руководителя проекта, по своей сути, это процесс определения вклада выполненного проекта в достижение целей самой материнской компании. Для этого могут быть применены как качественные показатели (к примеру, соответствие проекта стратегии организации), так и количественные финансовые индикаторы (доля прибыли от проекта в общей прибыли компании и т.п.) [5]. Так как причина существования любого проекта – нужды заказчика, то ответственность перед ним предопределяет необходимость идентификации и удовлетворения его запросов. Эффективность труда руководителя проекта здесь может быть измерена с помощью оценки соответствия результатов проекта требованиям технического задания, оценки удовлетворенности заказчика проекта. Процесс измерения удовлетворенности заказчика целесообразно распределить во времени: сразу после выполнения работ по проекту (факт сдачи проекта без рекламаций) и отдаленный результат выполнения проекта (факт повторных обращений заказчика).

Ответственность руководителя проекта перед командой проекта обуславливает необходимость оценки социально-психологических аспектов его деятельности. Поведенческая компетентность руководителя определяется как его личными чертами (лидерскими качествами, уверенностью в себе, творческим энтузиазмом и т.п.), так и умениями и навыками (мотивировать, нацеливать

на результат, делегировать, контролировать ситуацию, управлять конфликтом и т.п.). Измерение эффективности руководителя в данной области существенно затруднено из-за высокой степени субъективности. Поэтому целесообразно, на наш взгляд, проводить оценку через косвенные показатели, такие, например, как отсутствие текучести в команде проекта, отсутствие конфликтов и т.п.

В-четвертых, немаловажное значение для выполнения проектов имеет соблюдение плана проекта. В связи с этим возникает необходимость измерения эффективности труда руководителей проекта по процессу. В качестве ключевых показателей здесь могут быть использованы показатели исполнения дат наступления контрольных точек проекта, идентификация которых является критически важной частью описания содержания проекта.

В-пятых, состав системы показателей эффективности должен учитывать контекст осуществления проекта с точки зрения объемлющей системы, т.е. портфеля и программы, в которые включен данный проект. Так, управление портфелем проектов в организациях требует поддержания баланса внутри этого портфеля. Для того чтобы не допустить негативных факторов, связанных с параллельным осуществлением разных проектов в организации руководителями проектов («оттягивание» ресурсов в свой проект и т.п.), необходимо измерять сопряженность исполнения разных проектов [1].

Таким образом, структура и содержание системы показателей эффективности труда руководителей проектов зависит от целей организации, проекта и целей оценки, от специфики и требований должности или проектной роли, от структуры персонала организации, команды проекта и т.д. Для эффективного функционирования системы показателей требуется проработка возможных результатов в зависимости от типа проекта в связи с разным набором целей и задач каждого типа, спецификой последствий для организации и критериев успешности, что предопределяет и разнородность ключевых показателей эффективности труда руководителей проектов.

Авторы считают, что целесообразно выделить в портфеле проектов компании три принципиально различных группы проектов.

К первой группе авторы отнесли внутренние проекты компании. Это проекты, ориентированные на внутренние нужды компании, примером могут служить такие проекты, как внедрение корпоративной информационной системы, системы менеджмента качества, системы материального стимулирования и пр.

Вторая группа включает в себя так называемые проекты развития, ориентированные на развитие бизнеса компании, такие как разработка нового продукта, рекламная кампания, открытие новой точки продаж и пр.

Наконец, третью группу составляют проекты по заказам клиентов (организаций, частных лиц). Такие проекты, как правило, присутствуют в портфеле заказов предприятия, осуществляющего свою деятельность в проектном формате.

Выделение данных групп проектов обусловлено существенными различиями в целях, ожидаемых результатах и составе стейкхолдеров проектов. Различаются и уровни назначаемых руководителей, и требования к результатам их труда.

Авторами было проведено исследование применяемых инструментов для оценки эффективности проектов и труда их руководителей в Омском регионе в разрезе указанных групп проектов. Эмпирической базой исследования выступили ответы слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров, обучавшихся в Центре делового образования Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского (2014–2015 уч.г.). Контингент слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров составляют молодые активные руководители всех звеньев менеджмента, традиционно обладающие довольно высокой мотивацией к развитию и повышению эффективности своих организаций. Данным обстоятельством обусловлен выбор целевой аудитории для данного исследования. Количество респондентов составило 108 человек. Отраслевая специализация опрашиваемых руководителей показана в табл. 1.

Таблица 1

Распределение по отраслям, в % от общего числа опрошенных

Промышленность	28,3
Здравоохранение и социальные услуги	16,3
Строительство	13,0
Наука и образование	10,9
Торговля и сфера услуг	9,8
Транспорт и связь	7,6
Сельское хозяйство	5,4
Культура и искусство	3,3
Физическая культура и спорт	2,2
Прочие	3,3

Слушателям было предложено определить, какое количество проектов в среднем в год реализуется в компании. При этом опрос осуществлялся по выделенным ав-

торами типам проектов. Полученные результаты свидетельствуют, что среди опрошенных 64,7% респондентов отметили, что компании реализуют проекты. Распределение ответов по типам проектов сложилось следующее: 44,2% компаний регулярно реализуют внутренние проекты, 48,4% опрошенных отметили, что в их компаниях осуществляются проекты развития, в 29,3% компаний ведутся проекты по заказам клиентов. Сумма отмеченных долей превышает 100%, поскольку в компаниях могут осуществляться проекты двух и более типов.

Респондентам было предложено оценить степень, в которой в их компаниях применяются формализованные системы оценки эффективности проектов в разрезе выделенных групп проектов. Полученные результаты (табл. 2) выявили крайне низкую долю компаний, осуществляющих оценку эффективности проектов и их руководителей на формализованной основе. В наибольшей степени такой оценке подвергаются внутренние проекты, что связано, на наш взгляд, с близостью содержания проекта, схемы определения ответственности и организации управления такими проектами с аналогичными характеристиками функциональной деятельности. В данном случае внутренние проекты, как правило, отражают сложившуюся на предприятии организацию труда руководителей, следовательно, к оценке эффективности таких проектов применяют системы показателей для линейных и функциональных менеджеров. В наименьшей степени формализованной оценке подвергаются проекты по заказам клиентов, что вызвано разнообразием таких проектов, спецификой требований заказчика.

Таблица 2

Применение формализованных систем оценки эффективности проектов в компаниях, реализующих проекты*

	Внутренние проекты	Проекты развития	Проекты по заказам
В максимальной и высокой степени	16,7	12,1	5,0
В не-которой степени	10,0	9,1	10,1
Отсутствует	73,3	78,8	85,0

Примечание. * в % от общего числа компаний, реализующих проекты, для проектов указанной группы.

Таким образом, проведенное исследование применяемых инструментов для оценки эффективности проектов и труда их руководителей показало низкую степень формализованной оценки эффективности проектов, при этом выявив наличие дифференцированных подходов в компаниях к оценке проектов разных типов.

Реализация дифференциации систем показателей эффективности труда руководителей проектов, на наш взгляд, требует взвешенного подхода и осуществления ряда процедур.

1. Выделение и разработка универсальных показателей в целом по всем типам проектов, основанных на ключевых характеристиках управления проектами (времени, стоимости, результатах, качестве проекта, удовлетворенности заинтересованных сторон).

2. Расстановка приоритетных областей ответственности руководителей в проектах разных типов. Так, ответственность перед заказчиком (удовлетворение его запросов) в первую очередь предопределяет формализацию специфических показателей эффективности труда руководителей проектов по заказу. Во внутренних проектах и проектах по развитию проявляется приоритет ответственности перед материнской компанией.

3. Выявление и разработка дифференцированной системы ключевых показателей эффективности труда руководителей проектов для разных типов проектов. Учитывая специфичность внутренних проектов в части влияния на организацию, в качестве критериальной базы эффективности труда руководителей проектов, следует использовать степень учета интересов вовлеченных в проект сторон, качество процесса внедрения изменений в организации, вызванных данным проектом, отсутствие внутренних социальных конфликтов и т.п. Для проектов развития организации наибольшую ценность в определении эффективности труда руководителей проектов представляют показатели эффективности инвестиций, в частности срок окупаемости, внутренняя норма рентабельности, срок освоения проектных мощностей, достижения точки безубыточности и т.п. Эффективность труда руководителей проектов по заказу определяется на основе показателей вклада в прибыль организации в целом, отсутствия рекламаций от заказчика и т.п.

Итак, система сбалансированных показателей является действенным инструментом согласования целей разных уровней, достигаемых в рамках портфелей, программ и проектов компании для выполнения стратегических целей компании вне зависимости от специфики портфеля, программы или проекта организации. Выявленные авторами особенности систем показателей эффектив-

ности труда руководителей проектов позволили сделать вывод об их зависимости от целей организации, проекта и целей оценки, от специфики и требований должности или проектной роли, от структуры персонала организации, команды проекта. Разнородность показателей эффективности труда руководителей разных типов проектов предопределяет необходимость дифференциации систем показателей. Практическое исследование авторов выявило наличие дифференцированных подходов к оценке проектов разных типов в компаниях. Дифференциация показателей эффективности труда руководителей проектов предполагает балансирование универсальных и специфических показателей с учетом приоритетных областей ответственности руководителей в проектах разных типов.

Список литературы

1. Катунина И.В., Конорева Т.В. Проблемы эффективности труда в проектно-ориентированной компании // Современные технологии управления – 2014: Сборник материалов международной научной конференции. – Киров, 2014. – С. 1330–1341. URL: <http://old.rea.ru/hotel/Staff/AllStaff/Nikolskaya/1.pdf> (дата обращения 03.07.2015).
2. Ковалев А.И., Ивашкевич Т.В. Трансформируемая система менеджмента: методы исследований // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11. – С. 135–139.
3. Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices / PricewaterhouseCoopers. – 2012. – URL: https://www.pwc.com/en_US/us/people-management/assets/programme_project_management_survey.pdf (дата обращения 03.07.2015).
4. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) / International Project Management Association. – 2013. URL: <http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-ocb/> (дата обращения 03.07.2015).
5. Kerzner H. R. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley, 2013. 448 p.

References

1. Katunina I.V., Konoreva T.V. Problemi effektivnosti truda v proektno-orientirovannoy kompanii // Sovremennye tehnologii upravleniya – 2014: Sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchnoi konferencii. Kirov. 2014. pp. 1330–1341. URL: <http://old.rea.ru/hotel/Staff/AllStaff/Nikolskaya/1.pdf>.
2. Kovalev A.I., Ivashkevich T.V. Transformiruemaya sistema menedjmenta: metody issledovaniy // Fundamentalnye issledovaniya. 2014. no. 11. pp. 135–139.
3. Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices / PricewaterhouseCoopers. 2012. URL: https://www.pwc.com/en_US/us/people-management/assets/programme_project_management_survey.pdf.
4. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) / International Project Management Association. 2013. URL: <http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-ocb/>.
5. Kerzner H.R. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley, 2013. 448 p.

Рецензенты:

Карпов В.В., д.э.н., профессор кафедры «Финансы и кредит», Омский филиал, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Омск;

Дусь Ю.П., д.э.н., профессор кафедры «Международные экономические отношения», ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», г. Омск.