

Исентаева Гульмира Кужаниязовна, к.э.н., доцент
Таипов Алишер Ашимжанович, магистрант 2 курса
специальности «Управление проектами»
УО «Алматы Менеджмент Университет»
Алматы, Республика Казахстан

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРОЕКТНО-ЗАВИСИМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В Республике Казахстан в 2014 году был принят национальный стандарт в сфере проектного менеджмента СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами». Закреплённый в принятом стандарте процессный подход позволяет детально структурировать проект и контролировать ход его исполнения, что во многом предопределяет планомерную реализацию проекта. Подробная регламентация процессов управления позволит казахстанским организациям без особого труда применять данный стандарт в качестве профессиональной методологической базы для разработки собственных корпоративных стандартов при непосредственной реализации проектов.

Управление проектами на современном этапе представляет собой особый вид управления, который может применяться к управлению любыми объектами. Целесообразно использовать профессиональные методы управления проектами для успешного достижения целей и результатов проекта с требуемым качеством, в установленные сроки, в рамках бюджета и для удовлетворения участников проекта. Следовательно, проектный менеджмент ориентирован на достижение реальных целей, решение задач и получение практических результатов.

Здесь следует отметить, что в рамках организации проектная деятельность пересекается с операционной деятельностью, так или иначе в ходе проектной деятельности приходится выполнять какие-то текущие работы. В ходе операционной деятельности опять же, так или иначе, приходится сталкиваться с проектными задачами.

В практике управления проектами принято разделять проектную и операционную деятельность. Основой такого разделения являются те результаты, на которые направлены работы. Так в ходе операционной деятельности компания за счет исполнения работ зарабатывает деньги и получает прибыль. Проектная деятельность продвигает компанию к новым горизонтам и позволяет повысить добавочную стоимость компании или ее продуктов. Проекты нацелены на развитие, на переход компании на новую ступень ее развития, создание новых продуктов, услуг, технологий управления и развитие других направлений деятельности.

Однако есть компании, основной доход которых складывается из реализации проектов, в этом случае проекты и есть основная операционная деятельность. В соответствии с этим принято делить компании на проектно-ориентированные и проектно-зависимые организации.

К проектно-ориентированным относят те компании, у которых вся операционная деятельность состоит из проектов. В данном случае вся структура компании построена с ориентацией на проектную деятельность и все бизнес процессы подчинены этой задаче. Примером могут служить строительные и консалтинговые компании. Другими словами, осуществление проектов является основой бизнеса, при этом большая часть прибыли приходится на проекты, цели проектов, как правило совпадают с бизнес-целями и управление компанией строится на проектных принципах.

Под проектно-зависимыми организациями понимают такие компании, деятельность которых основана на повторяющихся, устойчивых операциях и технологиях. В данном случае возникает взаимосвязь и зачастую конфликты между операционной и проектной деятельностью, методы решения которых отчасти заложены в рекомендации стандартов управления проектами. Здесь основой бизнеса является постоянное производство продуктов или услуг, основанное на повторяющихся процессах и технологиях. При этом положение компании на рынке целиком зависит от скорости внедрения инноваций (развитие технологий и вывод новых продуктов) и возврата на инвестиции. Такие организации через проектную деятельность или инновации приобретают гибкость и устойчивость, сохраняют и увеличивают свое влияние на рынке. Для проектно-зависимых компаний эффективное управление проектами – это единственный способ обеспечить скорость и гибкость, чтобы не отстать от потребителей и конкурентов.

Таким образом, проектная деятельность продвигает проектно-зависимую компанию к новым горизонтам и позволяет повысить добавочную стоимость компании или ее продуктов. Проекты нацелены на развитие, на переход компании на новую ступень ее развития, создание новых продуктов, услуг, технологий управления и развитие других направлений деятельности.

Теперь рассмотрим, управление проектом в ином ракурсе. В национальном стандарте СТ РК ISO 21500-2014 выделено десять ключевых областей знаний, в которых надо концентрировать усилия это: управление интеграцией, управление целями и содержанием, управление временем, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление коммуникациями, управление рисками, управление поставками и управление стейкхолдерами.

Все десять областей знаний так или иначе находят свое отражение во всех пяти процессах жизненного цикла. Так и на этапе планирования, и на этапе исполнения, и на этапе завершения мы не должны забывать ни о целях проекта, ни о сроках, ни о персонале, ни о других выделенных областях знаний. Целесообразно, по нашему

мнению, подробно остановиться на области «управление персоналом» и выделить ключевую компетенцию для нее.

Проекты делают люди и именно с людьми, как правило, связано немало рисков по реализации проектов. Чем необходимо делать, чтобы минимизировать эти риски, как эффективно привлекать и управлять специалистами из разных сфер деятельности, привлекаемых в проект, все эти вопросы необходимо постоянно решать. Более того нельзя эти вопросы оставлять до этапа исполнения проекта, обязательно надо продумать свои действия еще при планировании проекта, прописывая полномочия, ответственность и системы мотивации для проектной команды. Следовательно, ключевой компетенцией области «управление персоналом» является подбор персонала и создание эффективной команды проекта.

Как было отмечено, в каждом процессе жизненного цикла присутствуют все десять областей знания, но некоторые больше, некоторые меньше. Если представить процессы и области знаний в виде матрицы, то на пересечениях можно записать какие виды работ надо выполнить для реализации соответствующей области знаний. При этом стандарт, выделяет ключевые моменты и поэтому не на всех пересечениях есть рекомендации по работам. Так, например, если на пересечении процесса «исполнение» и области «управления человеческими ресурсами» находится работа «развитие команды», то это означает выбор средств для решения поставленной задачи с примерами и описанием инструментов.

Процессы жизненного цикла принято называть: Инициация, Планирование, Управление и контроль, Исполнение и Завершение. Не стоит утверждать, что они идут последовательно друг за другом, но определенная последовательность их исполнения все-таки прослеживается. Управление и контроль – процессы, очень близкие по инструментам, по наполнению содержанием и поэтому в дальнейшем следует говорить о процессе Управления и контроля как о едином процессе, являющимся сквозным на любом этапе проекта. Комплекс работ данного процесса, так или иначе, присутствует во всех остальных процессах.

Если обратиться к матрице взаимодействия процессов, то видно, что Инициация и Завершение – это отдельные стоящие процессы, первый из которых запускает весь комплекс работ по проекту, а второй служит логическим завершением и подведением итогов проекта. Планирование – это повторяющийся процесс, который возобновляется через какие-то промежутки времени, поэтому эти работы могут повторяться. В проектной деятельности это очень важно, так как выполнив работы на первой неделе, начиная с первого дня, необходимо сравнить то, что сделано, с тем, что было запланировано для того, чтобы более точно перепланировать свою деятельность в последующем. Исполнение – это собственно те работы, которые надо выполнить для исполнения проекта и составляют его наполнение. Как видно из приведенной матрицы все процессы тесно взаимосвязаны между собой. Так инициация порождает планирование, результаты планирования передаются на исполнение, исполнение контролируется и управляется. При этом контроль и исполнение – два неотрывных процесса посредством которых отслеживается исполнение работ и при необходимости вносятся коррективы через управление. Кроме того, при необходимости по результатам снятия данных при управлении, может возникнуть необходимость перепланирования работ и по факту перепланирования вновь переходим на исполнение.

Процессы ЖЦП	Процессы жизненного цикла				
	Инициация	Планирование	Исполнение	Управление и контроль	Завершение
Области знания					
Управление интеграцией		Разработка плана проекта	Исполнение плана проекта	Общее управление изменениями	
Управление содержанием	Инициация	Планирование содержания Определение содержания			
Управление сроками		Определение состава операций Определение взаимосвязей операций Составление расписания	Подтверждение содержания Управление изменениями содержания	Управление расписанием	
Управление стоимостью		Планирование ресурсов Оценка стоимости Разработка бюджета		Управление стоимостью	
Управление качеством		Планирование качества	Подтверждение качества	Управление качеством	
Управление человеческими ресурсами		Организационное планирование Назначение персонала	Развитие команды		
Управление коммуникациями		Планирование взаимодействия	Распределение информации	Отчетность по исполнению	Административное завершение
Управление рисками		Планирование управления рисками Идентификация рисков		Мониторинг и управление рисками	

		Количественный анализ рисков Планирование реагирования на риски			
Управление поставками		Планирование контрактов Планирование заявок	Получение предложений Выбор поставщиков Администрирование		Закрытие контрактов

Рисунок 1. Матрица взаимодействия процессов жизненного цикла проекта и областей знания

Таким образом, правильное применение процессов управления проектами дает возможность повысить вероятность успеха для широкого диапазона различных проектов. Это не означает, что описанные знания, навыки и процессы всегда должны однотипно применяться во всех проектах. В любом проекте его менеджер в сотрудничестве с командой всегда ответственен за определение того, какие процессы являются подходящими, и того, насколько строго должен выполняться каждый процесс.

Далее перейдем к вопросу управления персоналом. В ходе исполнения проектов как правило привлекается значительное количество персонала, от слаженной и эффективной работы которого во многом и зависит успех реализации проекта. Поэтому очень важно грамотно и тщательно спланировать все аспекты работы персонала в проекте и замотивировать его на достижение целей проекта. При этом следует всегда помнить, что проектная деятельность с точки зрения управления персоналом, достаточно специфична и имеет ряд особенностей. Во-первых, персонал должен соответствовать достаточно высоким требованиям к квалификации. Во-вторых, наличие высокой степени неопределенности из-за необходимости впервые делать отдельные виды работ. Следовательно, успех проекта сильно зависит от эффективности выстроенных в проектной команде коммуникаций, вместе с тем факторы неопределенности и необходимости выстраивания взаимодействия между профессионалами приводят к дополнительным конфликтам и негативно отражаются на взаимодействии сотрудников. Поэтому на этапе планирования проекта управление человеческими ресурсами стандартом рекомендованы такие виды работ как Организационное планирование и Назначение персонала. Организационное планирование – это процесс проработки структуры подчиненности, подотчетности и взаимодействия сотрудников, задействованных в проекте [1]. Отдельные аспекты организационного планирования могут прописываться как индивидуально для сотрудников, так и для группы сотрудников, выполняющих одну роль в проекте. Результатом организационного планирования проекта, должно стать создание таких документов как план по персоналу, ролевые инструкции для участников проекта и система мотивации проектной команды.

Следующим вопросом нашего внимания является управление взаимодействием в проекте. Одним из ключевых факторов успешной реализации проекта, является грамотно и эффективно отстроенное взаимодействие между членами проектной команды. Поскольку коммуникация – это обоюдный процесс, то за ее успешность отвечают двое – тот, кто передает информацию и тот, кто ее принимает, и лучше всего, если этот процесс достаточно точно формализован с описанием не только методов передачи данных, но и методов проверки точности восприятия их принимающей стороной.

Для описания процессов взаимодействия в проектной команде можно использовать различные виды и формы коммуникации. При этом сам уровень формализации коммуникаций сильно зависит от корпоративной культуры компании, в которой реализуется проект и от межличностного взаимодействия проектной команды. Соответственно, чем ниже этот уровень, тем более формально должны строиться коммуникации внутри проектной группы. В качестве каналов передачи информации можно использовать все доступные методы: письма, приказы, распоряжение, отчеты на бумаге или по электронной почте и др. в зависимости от условий реализации проекта. При этом обязательно надо формализовывать (независимо от уровня взаимодействия) выдаваемые задания на исполнение работ и по вносимым в проект изменениям.

Обычно используются различные виды документов, которые появляются в ходе работ проекта и на создание которых направлены процессы коммуникации. Принципиально система коммуникаций должна работать на три основные задачи, под которые следует формализовывать принципы и правила отчетности и работы с информацией в проекте:

- 1) Своевременная и точная постановка задач для исполнения;
- 2) Своевременное получение отчетности о ходе исполнения и проблемах проекта;
- 3) Своевременное инициирование изменений в проекте.

Следует отметить, что в рамках работ по управлению человеческими ресурсами, при исполнении и управлении проектом, предполагается проведение комплекса работ по развитию команды проекта.

Одним из аспектов стабильности и результативности команды проекта, является проведение объективной оценки каждого из членов проектной команды, для своевременной коррекции деятельности сотрудника и для определения критериев командной результативности при определении схем мотивации. При проведении оценки следует максимально опираться на объективные критерии, такие как сроки, бюджет, контрольные события в плане проекта, так как объективные критерии дают однозначность в оценке «выполнено – не выполнено» и вызывают в своих трактовках однозначности толкования и понимания.

Однако, как правило, невозможно построить систему оценки деятельности сотрудника используя только объективные оценки. Приходится добавлять и субъективные, например, такие как – качество управления, своевременность и проработанность решений, умение поддержать командный дух и другие. Обычно используются следующие инструменты:

- чек листы или оценочные анкеты, в которых раскрывается смысл применяемой субъективной оценки, дается понятная трактовка и шкала для оценки;
- объективность при выставлении субъективной оценки – рекомендуется в этих целях использовать мнение 3 – 5 сотрудников.
- метод «Оценка 360», суть которого заключается в том, что сотрудника оценивают минимум трое коллег: «сверху» (его непосредственный руководитель), «снизу» (его непосредственный подчиненный) и «сбоку» (сотрудники, находящиеся в равной позиции по иерархии управления).

Комплексное применение перечисленных инструментов, дает хорошую объективную картину оцениваемого сотрудника, что является основанием для корректировки своей деятельности, с одной стороны, и устранения межличностных конфликтов – с другой.

Резюмируя изложенное, можно сделать вывод, о том, что при проектном подходе к построению команды критически важны следующие моменты:

- Наличие сформулированной по SMART критериям цели, доступной и разделяемой всеми членами команды.
- Наличие простой и понятной системы мотивации, ориентирующей сотрудников на общий командный результат.
- Минимум, а лучше полное отсутствие индивидуальной оценки, особенно в части субъективных факторов.
- Баланс профессиональных компетенций у членов проектной группы, для создания однородной профессиональной среды.
- Наличие хороших коммуникативных навыков у всех членов команды проекта.

Рассмотрим специфику деятельности предприятия общественного питания с позиций проектно-зависимой компании на примере ресторана для исследования возможности применения проектного подхода к оценке сотрудников. В какой бы сфере не исполнялись проекты, несмотря на различия в масштабах, специфике и составе задействованных ресурсов, у них всегда есть много общих признаков и управляются они согласно одних и тех же законов.

В Казахстане согласно СНиП РК 3 02 38 2006 под общественным питанием понимается предпринимательская деятельность, связанная с производством, переработкой, реализацией и организацией потребления продуктов питания [2]. Соответственно, ресторан представляет собой объект общественного питания и отдыха, предлагающий ассортимент блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, а также алкогольную продукцию с обязательным предоставлением услуг официантов.

Ресторанный бизнес – это неотъемлемая часть сервисного сектора в рыночной экономике, роль, значение, а также объем предоставляемых услуг которого непрерывно возрастают по мере общего социально-экономического развития той или иной страны, и Казахстан не исключение. По данным швейцарской оценочной компании Swiss Appraisal рестораны – это крупный сектор глобального рынка HoReCa (Отели, Рестораны, Кейтеринг), занимающий до 70% от всей индустрии.

Согласно Агентству РК по статистике, в 2013 году в стране насчитывалось около 23 тыс. предприятий общественного питания. Ресторанный рынок по праву является самым окупаемым и в то же время самым рискованным – три из пяти ресторанов закрываются после трех лет работы. По официальным статистическим данным, годовой оборот заведений данной сферы деятельности Казахстана на 01.01.2014 года составил около 780 млн. долларов США, а ежегодный его рост за последние пять лет докризисного периода составлял в среднем около 39% [3]. Всего общий оборот в этом сегменте рынка составляет \$800-900 млн в год.

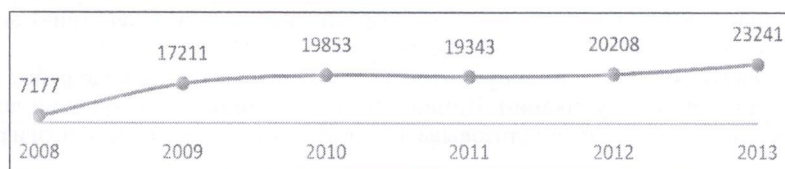


Рисунок 2. Количество предприятий общественного питания

Ресторанов, как таковых, которые соответствуют названию «ресторан», не так уж и много. В основном либо банкетные залы, которые необходимы и востребованы на рынке Казахстана благодаря местному менталитету, либо различного рода предприятия общественного питания. При этом, казахстанские рестораны занимают около 4,5% от всего сегмента, в то время как бары и кафе – более 50% от общей доли.

Глобальный кризис не мог не повлиять и на ресторанный рынок Казахстана, что проявляется в снижении потребительской активности населения и как следствие на товарообороте большинства ресторанов. По оценкам рестораторов, ощутимое падение товарооборота стало наблюдаться в начале 2008 года и в среднем составило от 15 до 25%. Повышение стоимости основных продуктов питания, с одной стороны, и падение посещаемос-

ти ресторанов, с другой, привели к снижению уровня прибыли большинства предприятий общественного питания.

Эксперты рынка предполагают, что данные условия могут повлечь за собой усиление конкурентной борьбы, уход с рынка наиболее нежизнеспособных заведений и сокращение общей прибыли ресторанов. Перед руководством и владельцами ресторанов в существующей ситуации встает вопрос о сокращении персонала или зарплат, реформировании команды, повышении производительности труда, снижении связанной с этими действиями напряженности в коллективе, повышении мотивации тех, кого компания хочет сохранить.

Таким образом, доход ресторана напрямую зависит от его способности к генерации прибыли, которая определяет его рыночную стоимость, экономической ситуации в стране и сырьевой составляющей, а также имеет сезонный характер (увеличение или уменьшение в определенные периоды года). Так, рентабельность ресторана в случае, если кухня основана на сырье местного производства, может достигать до 40%, если сырье привозное – от 5-15%.

В условиях экономического кризиса конкуренция на ресторанном рынке РК будет усиливаться. Возможно, именно этот фактор позволит решить основную проблему бизнеса – низкое качество предоставляемых услуг. Возможными причинами низкого сервиса в отношении обслуживающего персонала к клиенту являются:

1) в казахстанских заведениях принято сразу включать в счет посетителя 10% за обслуживание как вознаграждение официанту (в других странах подобное вознаграждение в форме чаевых обычно оставляется на усмотрение клиента), а это не стимулирует ни официантов, ни администраторов работать хорошо, ведь они и так получают свои деньги;

2) в большинстве казахстанских ресторанов среднего уровня официантами работают в основном студенты, для которых это временная работа. Приходя на временную работу, человек и относится к ней соответственно. Повлиять на ситуацию позволят лишь серьезные усилия со стороны управляющих персоналом, направленные как на обучение данных людей по профессии, так и на контроль качества их работы;

3) проблемы возникают и с поварами, как правило, все повара – одни и те же, просто переходят с места на место. Поэтому в течение последних нескольких лет крупные рестораны приглашают на работу иностранных поваров, что говорит о дефиците собственных кадров [3].

В целом, согласно обзора ресторанного рынка, представленного в материалах делового портала Kapital.kz., к особенностям и тенденциям рынка услуг предприятий общественного питания можно отнести следующие: концентрация ресторанного бизнеса в Алматы и Астане; неструктурированность рынка; отсутствие общепринятых стандартов; зачастую несоответствие вывески и содержания; наличие иностранных брендов (потенциальные конкуренты); слабое развитие франчайзинга в системе общественного питания; недолгий срок деятельности среднего ресторана или кафе, высокие риски и убыточность этого бизнеса; стихийный, во многом спонтанный, спрос, отсутствие постоянных клиентов как класса/категории; одностороннее развитие клубной системы (как правило, дисконтные карты); отсутствие централизованной системы подготовки персонала [4].

Приведенное исследование ресторанного бизнеса позволяет говорить о том, что одним из способов решения вышеуказанных проблем может служить внедрение проектного подхода к оценке деятельности сотрудников компании посредством построения эффективных команд.

Выживанию ресторана в условиях глобального кризиса и как следствие, залогом сохранения бизнеса становится способность компании максимально оптимизировать внутренние ресурсы в лице собственных сотрудников, которых мы предлагаем рассматривать как интеллектуально-трудовой потенциал организации. В современных кризисных условиях руководству и владельцам ресторанов приходится сокращать персонал и выбирать систему мотивации для наиболее ценных сотрудников. Вместе с тем, очень важно подготовить персонал к работе в команде и обеспечению удовлетворения потребителей.

Таким образом, преимуществ у проектного подхода в управлении организацией много. При его использовании заметно повышается качество и эффективность работы персонала. Можно сколько угодно тщательно планировать будущее ресторана, но все планы претворяют в жизнь конкретные люди на местах. И именно от них зависит будущее ресторана, говоря конкретнее, его оборот и прибыль.

Источники:

1. *Исентаева Г.К.* Краткий конспект лекций по дисциплине «Управление проектами». – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015.
2. СНиП РК 3 02 38 2006 – Электронный ресурс. Режим доступа: www.fireman.kz/.../СНиП_РК_3.02-38-2006_Объекты_общественного_питания.
3. Ресторанный рынок Казахстана растет на 15% в год. Динамичное развитие ресторанного рынка делает этот сегмент востребованным /06.11.2014 – Электронный ресурс. Режим доступа: <https://kapital.kz/business/34804/restorannyj-rynok-kazahstana-rastet-na-15-v-god.html>
4. Программа по развитию торговли в Республике Казахстан на 2010-2014 годы
5. Анализ современного состояния предприятий общественного питания. – Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.articlekz.com/article/10869>