

Обоснование подхода к определению перспективных менеджеров для управления проектами

Казымов Иван Максимович

Ст. преп. каф. электрификации производства и быта
ORCID: 0000-0001-6873-0315, e-mail: Bahek1995@mail.ru

Компанеец Борис Сергеевич

Канд. техн. наук, зав. каф. электрификации производства и быта
ORCID: 0000-0001-5980-1230, e-mail: kompbs@mail.ru

Алтайский государственный технический университет имени И.И. Ползунова, г. Барнаул, Россия

Аннотация

Рассмотрены проблемы менеджмента проектов в условиях дефицита кадрового ресурса на предприятиях реального сектора экономики, а также перспективные направления развития для повышения эффективности управления проектами. Отмечена необходимость проведения работы по предварительному анализу и отбору кандидатов с учетом индивидуальных особенностей и предполагаемых для достижения целей. В рамках поставленных перед исследованием задач показаны возможности трехфакторного оценивания кандидатов для достижения достаточных с практической точки зрения результатов в части выбора наиболее перспективного кандидата из имеющихся кадровых возможностей, а также получения обоснованного решения о необходимости привлечения внешнего управляющего для реализации проекта при отсутствии требуемых компетенций в имеющемся на предприятии кадровом составе. Приведен краткий обзор методологической базы управления, позволяющей выполнить задачу обоснованного подхода к подбору кадров для назначения на ситуативные должности. Показано, что на основе разработанного подхода могут быть приняты обоснованные и стратегически верные управленческие решения. Он может быть использован на предприятиях реального сектора экономики при принятии решений о назначении менеджеров проектов для повышения эффективности работы по достижению заявленных в проекте целей, а также в образовательных целях для формирования навыков принятия решений и оценивания кандидатов на руководящие должности.

Ключевые слова

Управление проектами, кадровый состав предприятия, менеджер проекта, отбор кандидатов, принятие управленческих решений, эффективное управление, социально-ориентированный подход, кадровые возможности, подбор персонала, командообразование

Для цитирования: Казымов И.М., Компанеец Б.С. Обоснование подхода к определению перспективных менеджеров для управления проектами // Вестник университета. 2024. № 9. С. 5–15.



Justification of the approach to identifying promising managers for project management

Ivan M. Kazymov

Senior Lecturer at the Electrification of Industries and Households Department
ORCID: 0000-0001-6873-0315, e-mail: Bahek1995@mail.ru

Boris S. Kompaneets

Cand. Sci. (Engr.), Head of the Electrification of Industries and Households Department
ORCID: 0000-0001-5980-1230, e-mail: kompbs@mail.ru

Polzunov Altai State Technical University, Barnaul, Russia

Abstract

The article deals with problems of project management in the context of a shortage of human resources at enterprises in the real sector of the economy as well as with promising areas of development to improve the efficiency of project management. The necessity of conducting work on preliminary analysis and selection of candidates is noted, with consideration to individual characteristics and expected goals. Within the framework of the tasks set for the study, the authors have shown the possibility of a three-factor evaluation of candidates to achieve results sufficient from the practical point of view in terms of choosing the most promising candidate from the available staff, and the possibility of obtaining a reasoned decision on the need to involve an external manager for the project implementation in the absence of the required competencies in the company's staff of the. A brief overview of the methodological framework of management is given, which allows solving the problem of a reasonable approach to the recruitment for appointment to situational positions. It is shown that based on the developed approach, reasonable and strategically correct management decisions can be made. It can be used at enterprises in the real sector of the economy when making decisions on the appointment of project managers to improve the efficiency of work to achieve the goals stated in the project as well as for educational purposes to form decision-making skills and evaluate candidates for leadership positions.

Keywords

Project management, enterprise staff, project manager, selection of candidates, management decision-making, effective management, socially oriented approach, personnel opportunities, recruitment, team building

For citation: Kazymov I.M., Kompaneets B.S. (2024) Justification of the approach to identifying promising managers for project management. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 5–15.



ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проектный подход к развитию предприятия и его управлению становится все более широко применяемым подходом в менеджменте, в особенности на предприятиях реального сектора. Так, он позволяет заключить решение некоторого набора проблем в рамках выполнения единого проекта, реализуемого ограниченным количеством персонала, входящего в сформированную для работы над проектом команду.

Преимуществами проектного подхода к решению задач являются:

- явно определенный перечень персонала, привлекаемого к реализации проекта;
- распределение ролей и обязанностей внутри команды проекта;
- явно определенный и оцифрованный набор целей проекта;
- выработанные критерии оценивания достигнутых результатов;
- выраженность моментов начала и окончания реализации проекта.

Таким образом, проектный подход обеспечивает возможность организации процесса достижения заявленных целей путем решения поставленных задач ограниченным количеством персонала, без отрыва от основных обязанностей каждого участника проекта, что в особенности актуально для наукоемких и/или малых форм предприятий.

С учетом значительного влияния фактора развития производственных и социальных аспектов деятельности предприятий в сторону цифровизации происходящих процессов и расширения сфер удаленного доступа к выполнению задач и управлению протеканием хозяйственных и производственных процессов, становится возможным обеспечить одновременное участие в различных проектах некоторых членов команды или даже менеджеров. При этом роли членов команды могут быть ситуативными и даже изменяться в процессе достижения целей проекта, равно как может происходить трансформация участников. В таком случае есть возможность достичь максимального эффекта синергии от вклада всех членов команды, а участники, чьи компетенции уже не востребованы в дальнейшем развитии проекта, могут быть привлечены к иному виду деятельности. В совокупности гибкий подход к управлению составом команды проекта позволяет стратегически верно распределить кадровые ресурсы компаний, максимизируя полезное использование компетенций того или иного сотрудника.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование применимости на практике подхода к определению наиболее перспективных кандидатов на роль руководителей проекта в организации реального сектора экономики на основании проведения трехфакторного анализа кандидатов.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Значительный вклад в развитие изучаемой темы внесли исследователи, рассматривающие проект (в менеджменте) как систему взаимосвязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, соответствующим образом организованных [1–3]; под управлением проектами понимающие методы руководства и координации человеческих, нематериальных и материальных ресурсов на всех жизненных фазах проекта за счет использования новых методов управления для достижения намеченных результатов [4]; под проектным подходом подразумевающие систематическое определение и менеджмент проектов, применяемые предприятием, и взаимодействие этих проектов [5].

Современные авторы отмечают, что ведение экономической деятельности на основе проектного подхода способствует более четкому определению целей и критериев их достижения, оптимизации ресурсов, выявлению и идентификации рисков, более детальному контролю процесса реализации проекта, что в целом позволяет повысить результативность бизнес-процессов, обеспечить конкурентные преимущества в условиях стратегических изменений [6]. Зарубежный и российский опыт показывает, что проектный подход представляет собой эффективный инструмент, позволяющий решить стратегические проблемы в условиях постоянно происходящих изменений, а также устранить некоторые несовершенства, свойственные рыночной экономике [7; 8]. Также распространенным мнением является то, что проектный подход на предприятии способствует возникновению коммуникаций, выходящих за пределы структурных подразделений в результате совместной работы в проекте, что благоприятствует обмену опытом, улучшению микроклимата, а также создает предпосылки для сплочения коллектива [9].

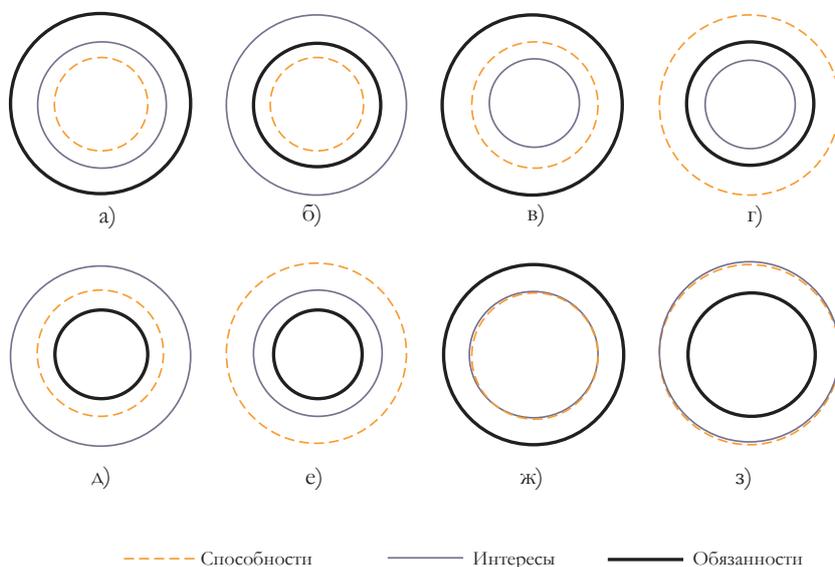
ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

Для решения обозначенной проблемы предлагается применить трехфакторный анализ по следующим критериям:

- способности кандидата (в рассматриваемой и смежных областях компетенций);
- предполагаемые обязанности кандидата (в рамках выполнения функций в проекте);
- интересы кандидата (в рамках предполагаемого круга обязанностей).

Очевидно, что отбор кандидатов с применением указанного трехфакторного анализа может производиться не только на роль руководителя проекта, но также и на непроизвольную роль в проекте, однако, с учетом того что от способности руководителя верно организовать рабочие процессы внутри проекта напрямую зависит конечный успех мероприятий, подбор на данную позицию должен проводиться особенно тщательно.

Наиболее удобным способом представления параметров рассматриваемого кандидата является круговая диаграмма. Круговые диаграммы способностей, интересов кандидата, а также предполагаемые обязанности показаны на рис. 1, где диаметр круга имеет прямую зависимость с выраженностью фактора.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Круговые диаграммы способностей, интересов и обязанностей кандидата

Как видно из рис. 1, к анализу предлагаются 8 различных сочетаний трех рассматриваемых факторов. На основании сопоставления размеров окружностей разных факторов становится возможным сделать вывод о соответствии кандидата на ту или иную роль. Далее по тексту статьи исследуется соответствие кандидата на роль руководителя проекта.

Анализ рассмотренных сочетаний, показанных на рис. 1, приведен в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ соответствия кандидатов на роль руководителя проекта

Сочетание	Анализ соответствия	Вердикт
а)	Предполагаемые обязанности превосходят интересы кандидата, которые в свою очередь превосходят его способности	Не соответствует
б)	Интересы кандидата превосходят круг предполагаемых обязанностей, однако способности кандидата не соответствуют обязанностям	Соответствует для назначения на неприоритетные проекты
в)	Предполагаемые обязанности превосходят способности кандидата, которые в свою очередь превосходят его интересы	Не соответствует

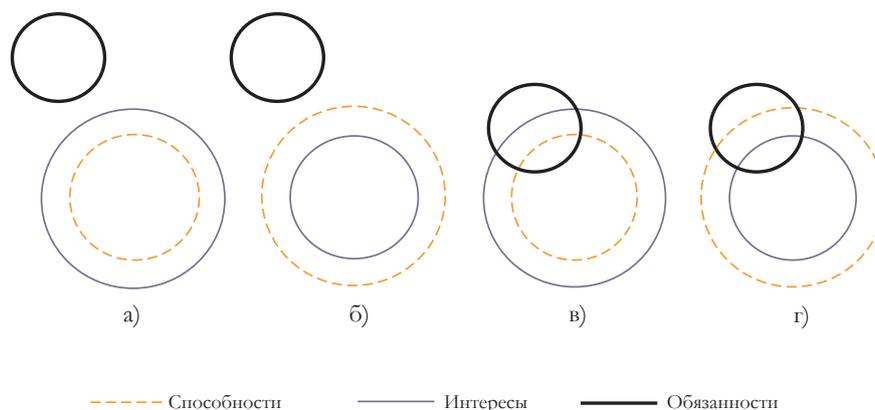
Сочетание	Анализ соответствия	Вердикт
г)	Способности кандидата превосходят круг предполагаемых обязанностей, однако интересы кандидата не соответствуют обязанностям	Соответствует для назначения при дополнительной мотивации
а)	Интересы кандидата превосходят его способности, которые в свою очередь превосходят предполагаемые обязанности	Наиболее соответствует для назначения на перспективные проекты
е)	Способности кандидата превосходят его интересы, которые в свою очередь превосходят предполагаемые обязанности	Наиболее соответствует для назначения на длительные проекты
ж)	Предполагаемые обязанности превосходят интересы кандидата, которые в свою очередь полностью соответствуют его способностям	Не соответствует
з)	Предполагаемые обязанности превосходят способности кандидата, которые в свою очередь полностью соответствуют его интересам	Наиболее соответствует для назначения на ответственные проекты

Составлено авторами по материалам исследования

Нетрудно заметить, что круг обязанностей фиксирован и зависит от сложности проекта, однако интересы и способности кандидата могут подлежать расширению и сужению, как взаимному, так и независимо. В данном случае предлагается рассматривать превалирование интересов кандидата над его способностями как наличие у последнего интереса к осуществляемому виду деятельности и в общем случае как фактор стратегического развития компетенций. Напротив, преобладание способностей кандидата над его интересами в рамках настоящего исследования рассматривается как фактор снижения мотивации кандидата и появления у него сторонних интересов, не позволяющих стимулировать расширение круга способностей в изучаемой сфере. Совпадение кругов способностей и интересов говорит о зрелости кандидата и рассматривается в качестве аспекта наличия высоких профессиональных качеств, при которых исполнение поручаемых обязательств будет выполнено кандидатом с максимально возможной ответственностью и в точном соответствии с предписанным планом и правилами выполнения мероприятий.

Не изучена ситуация, возникающая при точном совпадении круга предполагаемых обязанностей с кругом интересов или способностей ввиду того, что назначение кандидата на роль руководителя проекта производится в подавляющем большинстве случаев впервые для кандидата (в части сути проекта и предполагаемых к выполнению мероприятий при его реализации). В связи с этим подразумевается, что задачи проекта ранее не входили в сферу способностей/интересов кандидата либо являются для него пройденным этапом профессионального развития.

Круговые диаграммы способностей, интересов кандидата, а также предполагаемые обязанности в случае его несоответствия планируемому назначению показаны на рис. 2.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Круговые диаграммы способностей, интересов и обязанностей кандидата в случае его несоответствия предполагаемому назначению

Как видно из рис. 2, в рамках разрабатываемого подхода предлагается выделить четыре различных комбинации способностей, интересов и обязанностей кандидата в случае его несоответствия предполагаемому назначению. Подробный анализ данных комбинаций приводится в табл. 2.

Анализ комбинаций способностей, интересов и обязанностей кандидата в случае его несоответствия предполагаемому назначению

Сочетание	Анализ соответствия	Комментарий
а)	Интересы кандидата превосходят имеющиеся способности, однако не соотносятся с предполагаемым кругом обязанностей	Возможен подбор актуального проекта для назначения данного сотрудника на роль его руководителя
б)	Способности кандидата превосходят его интересы и не соотносятся с предполагаемым кругом обязанностей	Фокус интересов кандидата смещен относительно выполняемых им функций в настоящее время. Возможен подбор другого направления деятельности
в)	Интересы кандидата превосходят имеющиеся способности; круг предполагаемых обязанностей более чем наполовину соответствует интересам кандидата и в малой степени – его способностям	Назначение кандидата на роль руководителя проекта возможно в результате его профессионального роста с расширением круга интересов и способностей
г)	Способности кандидата превосходят имеющиеся интересы; круг предполагаемых обязанностей более чем наполовину соответствует способностям кандидата и в малой степени – его интересам	Назначение кандидата на роль руководителя будет являться неверным шагом по той причине, что расширение его круга способностей в данной сфере не предполагается ввиду слабого интереса, в связи с чем увеличения степени соответствия обязанностей и способностей кандидата не произойдет

Составлено авторами по материалам исследования

Ситуация, когда сфера реализации проекта (обязанности в проекте) для кандидата находится в стороне от области его способностей и/или интересов или они пересекаются лишь частично, говорит о том, что кандидат не соответствует назначению на данный проект. Однако может сложиться ситуация, когда по своим навыкам и компетенциям кандидат отлично подходит для назначения, за исключением того, что не владеет узкоспециализированными компетенциями, необходимыми для реализации проекта. В таком случае, исходя из того, что основной обязанностью руководителя проекта является верная организация рабочих процессов внутри него, рекомендуется скорректировать обязанности руководителя и/или ввести в состав рабочей группы дополнительного сотрудника, обладающего узкоспециализированными компетенциями, переведя на его обязанности все, связанное непосредственно с выполнением задачи. Тогда область обязанностей руководителя проекта изменится и может войти в сферу интересов/способностей кандидата.

При реализации проектов, в рабочей группе которых присутствуют сотрудники различных направлений и специализаций, чья задача – выполнение разноплановых работ, с учетом отсутствия на практике реальной возможности изыскать в числе сотрудников предприятия кандидата, компетенции которого в различных и часто не связанных между собою сферах находятся на высоком уровне, руководителем проекта следует назначить сотрудника, способного качественно осуществлять общее руководство и имеющего развитые навыки коммуникации, умения налаживать работу в коллективе и избегать конфликтов. Для смешанных рабочих групп назначение руководителем кандидата, чьи профессиональные компетенции находятся вне области проекта, может быть оправданным при наличии у него высокоразвитых социально направленных и управленческих компетенций, а также для исключения конфликта на ранних стадиях проекта, когда руководитель проекта, имеющего смешанную рабочую группу, отдает предпочтение каким-либо ее членам.

Следует отметить, что, исходя из приводимого подхода, подходящим кандидатом на роль руководителя предлагается считать кандидата, интересы которого превосходят его способности, а предполагаемые обязанности полностью входят в сферу интересов и более чем наполовину пересекаются с его способностями. Предлагается считать, что кандидат на позицию руководителя проекта должен иметь интересы в области реализации проекта, полностью закрывающие потребности проекта, а способности кандидата на момент назначения могут быть ограничены при условии наличия оснований полагать, что с учетом превалярования текущих интересов над текущими способностями на позиции руководителя ему будет обеспечена мотивация для развития и установления соответствия между своими способностями и обязанностями в проекте в срок, не превышающий разумной длительности. Под разумной длительностью такого периода «инициации» понимается срок, не превышающий 15 % от общей длительности проекта.

Также руководитель проекта, получивший необходимые для его реализации компетенции именно в период работы над проектом, с большей вероятностью будет иметь высокую мотивацию для его успешного завершения и продолжения работы и развития в компании, чем сотрудники, назначенные на роль руководителя не с целью карьерного роста, а с целью дополнительной нагрузки.

Очевидно, что руководитель проектной команды должен обладать рядом качеств неформального лидера, учитывая такую особенность проектных команд, что они формируются из сотрудников различных направлений (отделов, ведомств). Эта особенность вызвана необходимостью организовать для решения конкретных задач, направленных на достижение поставленной цели, группу сотрудников; имеет в совокупности значительные возможности и полномочия; обусловлена стремлением снизить до минимума и/или сократить внутрикорпоративные контакты (под внутрикорпоративными контактами в данном случае понимаются контакты с сотрудниками, не участвующими в реализации проекта) для обеспечения некоторой автономии рабочей группы проекта.

Наиболее важными качествами неформального лидера в данном случае будут являться следующие.

Амбициозность. В рамках настоящей статьи подразумевается стремление сотрудника достигать профессиональных успехов путем проявления инициативы, включения в процессы решения сложных задач, стремления брать на себя ответственность за результаты исполнения и действия коллег.

Ответственность здесь приводится в части, подразумевающей наличие у сотрудника стремления оправдать возложенные на него ожидания и достичь поставленной перед ним цели путем решения набора определенных задач.

Стрессоустойчивость в рассматриваемом аспекте означает умение отвечать вызовам окружающей действительности (события, повлияв на которые действиями рабочей группы и/или компании в целом не представляется возможным) и внутрикомандных событий (конфликты на почве вопросов как профессионального, так и социального и межличностного характера, а также умение отстаивать собственное право на лидерство, ввиду того что в рабочих группах при реализации проекта часто неформальное лидерство позволяет получить необходимые для решения поставленных задач полномочия, в особенности при условии частичного задействования сотрудников в составе рабочей группы).

Коммуникабельность – наиболее важное качество неформального лидера по причине необходимости выстраивания в рабочей группе формальных (деловых, рабочих) отношений исключительно на основе неформальных (личных), ввиду того что часто рабочая группа сформирована из сотрудников, имеющих различные обязанности в компании, связанные с текущей работой, и, соответственно, возможности уклоняться от исполнения обязательств в рабочей группе проекта, что снижает мотивированность команды в целом и неблагоприятно влияет как на процесс реализации проекта, так и на его результат.

Мотивированность и на достижение результата при реализации конкретного проекта, и в целом на работу в компании. Это основополагающий фактор для возможности объединить команду для решения задач, ввиду того что отсутствие мотивации у формального лидера не исключает ее наличия у отдельных членов команды и/или неформального лидера и, соответственно, возможности успешного достижения цели, а отсутствие мотивации у неформального лидера исключает наличие таковой у других членов команды и приводит к заранее предрепешенному негативному результату, даже если есть силы и средства для решения задачи.

Сознательно в списке необходимых качеств не указаны профессионализм и знания/опыт в сфере реализации проекта по той причине, что данные параметры учитываются на этапе оценивания, показанного с использованием круговых диаграмм (рис. 1, рис. 2). Для целей достижения неформального лидерства в некоторой группе людей в большинстве случаев уровень профессионального развития не имеет решающего значения.

Обладание указанными качествами позволит эффективно осуществлять управление процессами в команде и представлять проектную команду во внутрикорпоративных и внешних связях. Однако на практике кандидат может не обладать совокупностью указанных качеств, но при этом способен стать сильным неформальным лидером.

Наличие у кандидата возможностей для реализации проекта и соответствия тематики проекта его сфере интересов являются достаточным основанием для назначения на роль руководителя, однако, как было отмечено ранее, наличие опыта реализации подобных проектов в некоторых случаях позволит даже при условии отсутствия интереса у кандидата осуществить проект быстрее, чем при назначении руководителем амбициозного претендента в порядке его обучения и личностного развития.

Таким образом, выбор наиболее подходящей кандидатуры для назначения на должность (роль) менеджера (руководителя) проекта является в значительной мере сложным процессом, не имеющим на сегодняшний день сформированного алгоритма действий, выявленных параметров и методики присвоения параметрам численных показателей оценивания. В нынешней парадигме выбор руководителя проекта осуществляется руководителем предприятия (крупного подразделения) интуитивно и имеет принцип управленческого решения ситуации, в которой количество влияющих переменных настолько велико, что не представляется возможным принять их все во внимание, а сравнение кандидатов по показателям носит характер не объективного сравнения численных значений различных параметров, а сравнения на основании умозрительных заключений и субъективной оценки.

В связи с вышеизложенным, рассмотренная в настоящей статье система оценивания и отбора кадров для назначения на роль руководителя проекта является подходом к созданию системы методик и алгоритмов, позволяющих оценить профессиональную пригодность сотрудника для выполнения задач на основании многофакторного анализа профессиональных и личностных качеств.

Однако далеко не всегда в компании есть достаточное число сотрудников, имеющих значительную сферу знаний, умений и опыта, обладающих еще большей сферой интересов, и для которых сложность, объем и уровень задач проекта все еще составляют интерес, при этом владеющих развитыми лидерскими навыками, а потому в реальных условиях выбор руководителя проекта часто ограничен узким набором сотрудников компании и необходимостью найма стороннего проектного менеджера (что негативно сказывается на развитии сотрудников и негативно влияет на общий уровень мотивации работников (как в команде проекта, так и в компании в целом)). Во многих случаях выбор ограничен единицами сотрудников, которые, помимо прочего, могут быть заняты и в других проектах. Тогда возможно принять меры по развитию профессиональных и личностных качеств у других работников компании с целью повышения общего уровня профессионализма.

Данные меры эффективны по той причине, что реализация большего числа проектов может ускорить развитие компании и улучшить ее финансовые показатели, что оправдывает затраты на проведение обучения и повышения квалификации сотрудников, а также по той причине, что наличие большего числа претендентов на роль руководителя проекта создает в коллективе атмосферу конкуренции, которая в свою очередь предрасполагает сотрудников к постоянному развитию и совершенствованию с целью сохранить и/или улучшить свое положение в компании, занять и/или удержать желаемую позицию.

При этом нужно учитывать, что возложение обязанностей руководителя проекта на одного из действующих сотрудников, в особенности при отсутствии освобождения от его основных обязанностей, в некоторых случаях влечет за собой необходимость внесения дополнительной мотивации. Наряду с этим возможны различные варианты:

- назначение на роль руководителя проекта является для сотрудника мотивацией само по себе (в данном случае возможны варианты, при которых дополнительная мотивация (в том числе материальная) не только не приведет к усилению имеющейся мотивации, но и может привести к ее снижению);
- назначение на роль руководителя проекта является для сотрудника мотивацией только в случае освобождения от основных обязанностей (часто такое назначение понимается сотрудником как повышение в должности и может не требовать дополнительной мотивации, однако по окончании проекта при возвращении на свою прежнюю позицию в большинстве случаев потребуется обеспечить дополнительное мотивирование в связи с возвращением сотрудника на «пройденный этап»);
- назначение на роль руководителя проекта имеет для сотрудника смысл только при наличии дополнительной мотивации материального характера (появление новых обязанностей рассматривается сотрудником исключительно как источник права требования дополнительной мотивации, причем часто вне зависимости от способностей выполнять возложенные обязанности);
- назначение на роль руководителя проекта допускается работником исключительно без освобождения от основной должности и обязанностей – таким образом обеспечиваются ощущение защищенности и сохранение рабочего места вне зависимости от достигнутых результатов. При этом в некоторых случаях назначение на роль руководителя проекта с полным освобождением от обязанностей воспринимается сотрудником как один из этапов увольнения, что, по очевидным причинам, трактуется негативно.

Первые два описанных случая характерны для менее опытных сотрудников, другие – для более опытных. При этом лицо, принимающее решение о назначении, обязано учитывать фактор мотивации при назначении и умело оперировать им, чтобы достичь максимального эффекта и добиться максимально возможного в конкретном случае уровня вовлеченности в проект руководителя рабочей группы.

Стоит отметить, что эффективное использование предлагаемого подхода возможно только при наличии полного объема информации о кандидате. Сложность сбора данной информации невысока: большую ее часть можно получить в ходе собеседования непосредственно с кандидатом и анализа независимых оценок претендента по параметрам личностных и профессиональных качеств среди коллег и других сотрудников. При этом предоставление кандидатом недостоверной информации не представляется ситуацией, имеющей значимую вероятность наступления, по причине того, что в рассматриваемом случае предполагается собеседование с действующим сотрудником компании, о котором известны многие формальные и неформальные факты, в связи с чем данный случай не изучается в статье.

Сбор информации о кандидате путем опроса коллег и других сотрудников является значительно более сложным процессом по причине субъективности суждений. Особенно трудным выступает анализ противоречивой информации, когда различными респондентами даются противоположные суждения об одних и тех же параметрах (качествах). В данном случае при принятии решения лицо, его принимающее, руководствуется в большей степени собственным субъективным мнением о кандидате, которое тоже может быть ошибочным.

Неверный выбор кандидатуры на роль руководителя проекта способен привести к ряду последствий:

- задержка сроков реализации проекта, его отдельных этапов и/или задач;
- искажение обозначенной цели проекта (в том числе ее неверное толкование, приводящее к несоответствию достигнутых результатов первоначальному видению);
- произвольное включение и исключение различных задач и этапов проекта;
- злоупотребление полномочиями, приводящее к росту издержек при реализации проекта.

Указанные последствия могут быть предотвращены путем организации постоянного контроля, ужесточения требований к документационному обеспечению проекта (строгость формулирования целей и задач, контроль исполнения по формальному признаку достижения целей), однако в данном случае сокращается область для раскрытия возможностей кандидата в части осуществления творческого подхода к реализации проекта, что также является негативным фактором.

Таким образом, верный подбор кандидата на роль руководителя проекта выступает фактором повышения вероятности его успешного завершения и достижения поставленных целей и имеет основополагающее значение на предварительном этапе реализации проекта в части подбора команды исполнителей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

При использовании предлагаемого подхода достигается возможность обеспечить принятие обоснованных и стратегически верных управленческих решений о назначении менеджеров проектов для повышения эффективности работы (как сотрудников, так и предприятия в целом).

Кроме того, показано, что в процессе выбора кандидата для назначения целесообразно принимать во внимание личностные качества сотрудника в дополнение к его профессиональным (деловым) качествам, ввиду того что высокопрофессиональный, но недостаточно опытный в вопросах управления персоналом, не имеющий нужных личностных качеств руководитель проекта, который не является лидером в рабочей группе, не будет способен в полной мере раскрыть и свои профессиональные качества при реализации проекта, а также организовать усилия членов команды, что приведет по меньшей мере к затягиванию сроков реализации проекта и к недостижению поставленных целей. При этом сотрудник, способный объединить коллег по рабочей группе вокруг своей фигуры, может достичь успеха исключительно организационно, координируя и направляя усилия других членов группы, не являясь при этом исполнителем какой-либо задачи по проекту или даже ее части. Наличие конкуренции внутри компании позволяет ускорить развитие и достичь больших экономических успехов за счет нематериальной мотивации к повышению производительности труда.

При этом немаловажным является тот факт, что в большинстве случаев руководитель проекта должен отвечать требованиям лояльности к компании в целом и к вышестоящему руководству, в частности, по той причине, что часто руководитель проекта (в особенности крупного) подотчетен непосредственно руководству компании, и в связи с этим имеют большое значение его отношения с руководством. При неверном выборе кандидата в данном случае рабочая группа проекта может перестать быть управляемой, в результате чего контроль за соблюдением сроков выполнения этапов и отдельных задач проекта со стороны руководства компании потеряется, в связи с чем потребуются его приостановка и замена состава рабочей группы, а это будет являться источником значимого ущерба для компании и может привести к остановке проекта.

Необходимо указать: для полноценной реализации представленного подхода нужно обеспечение информацией относительно способностей и интересов кандидата, что не рассматривается в рамках настоящей статьи, однако данную информацию возможно собрать с использованием различных способов, будь то анкетирование, опрос, собеседование или тестирование сотрудников.

С назначением руководителя проекта рабочая группа (команда) часто выделяется в самостоятельный коллектив, выполняющий поставленные задачи и реализующий намеченные мероприятия, не прибегая к помощи со стороны иных подразделений предприятия. В некоторых проектах это допустимо и предполагается, однако в других проектах необходимо обеспечить взаимодействие команды и других подразделений организации. В таком случае нужно уже на стадии формирования команды обеспечить включение в ее состав сотрудников, обладающих соответствующими компетенциями, причем частичное (неполное) отсутствие компетенций социальной направленности у сотрудников может быть компенсировано наличием таковых у руководителя проекта и наоборот, однако обратная ситуация нежелательна, ввиду того что руководитель должен иметь значимый авторитет у команды.

Подбор кандидата на должность руководителя проекта – ответственный процесс, при проведении которого необходимо учитывать значительное количество факторов, причем некоторые из них не могут быть оцифрованы (например, мотивация сотрудника), часть факторов носит вероятностный характер (например, вероятность ухода руководителя из компании в период реализации проекта). В таком случае решение о назначении конкретного кандидата является управленческим и зависит напрямую от руководителя, однако при помощи предложенного подхода данный процесс может быть формализован на самом важном этапе: отсеивании неподходящих кандидатов. Негативный эффект последствий принятия неверного решения о выборе руководителя проекта в ситуации, когда отсеяны не соответствующие назначению претенденты и выбор осуществляется из перечня сотрудников, теоретически способных для выполнения данной задачи, значительно снижается в случае применения предлагаемого подхода.

Дополнительно разработанный подход может быть использован при анализе степени соответствия кандидата проекту с учетом его характера (проекта) – для ответственных проектов, инновационных, рутинных, длительных – за счет сравнения результатов трехфакторного анализа кандидатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования установлено, что разработанный подход может быть использован на предприятиях реального сектора экономики с целью поддержки принятия управленческих решений кадрового характера при проведении предварительного этапа реализации проектов в части подбора рабочей группы для выполнения проекта для формализации задачи по предварительному отсеву несоответствующих кандидатов и по сравнительной оценке оставшихся.

Приведенный в рамках настоящей статьи подход позволяет обеспечить категорийный подход к выбору кандидатов, помогающий выполнить их оценку по следующим критериям:

- разделение по категориям профессиональной пригодности с последующей оценкой соответствия применяемым критериям;
- разделение по категориям обладания личностными качествами с последующей оценкой соответствия применяемым критериям.

Обоснование выбора того или иного претендента может быть сделано при помощи предлагаемых критериев оценки на основании представленного подхода, имеющего высокую степень достоверности получаемых результатов по причине принятия во внимание при оценивании качеств кандидата исключительно качеств, влияющих на его способность непосредственно выполнять задачи проекта и/или обеспечивать организацию и контроль исполнения другими сотрудниками. При этом наличие в компании сотрудников, обладающих различными комбинациями данных качеств, позволяет на основании управленческого решения сделать выбор в пользу наиболее оптимального кандидата.

Кроме того, представленный в рамках настоящей статьи подход базируется на универсальных критериях для анализа соответствия кандидата занимаемой должности и может быть использован не только для назначения руководителей проектов (рабочих групп), но также и для подбора персонала на вакантные должности, однако в данном случае анализ показателей сторонних кандидатов может быть затруднен, и для оценки соответствия сотрудником занимаемой должности.

В перспективе дальнейшего продолжения исследования рассматриваются следующие направления:

- исследование способов и методов оценки способностей и интересов сотрудников;
- исследование методов количественного выражения результатов деятельности руководителя проекта;
- исследование системного подхода к менеджменту персонала в части формирования индивидуальных стратегий развития.

Список литературы

1. *Анцев А.В.* Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2011;3:331–338.
2. *Яковлев Е.А.* Управление взаимодействием субъектов инновационного проекта. Вестник Чувашского университета. 2011;1:499–501.
3. *Тумбинская Н.Ю.* Проектный подход к бизнес-развитию предприятия. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012;4(40):40–46.
4. *Бакланова Ю.О.* Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель. Современные технологии управления. 2012;3(15):46–54.
5. *Юрьева Т.В.* Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей. Экономические науки. 2014;11(120):7–10.
6. *Найдис О.А., Симонова А.А.* Применение компетентностных моделей для совершенствования работы проектных менеджеров в сфере логистики. В кн.: Управление научно-техническими проектами: материалы Четвертой Международной научно-технической конференции, Москва, 3 апреля 2020 г. М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана; 2020. С. 191–196.
7. *Итс А.Е.* Методика подбора руководителя проекта с учетом когнитивных компетенций. В кн.: Формирование профессиональной культуры специалистов XXI века в техническом университете: сборник научных трудов XIII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 26–28 марта 2013 г. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; 2013. С. 32–34.
8. *Итс А.Е., Редько С.Г.* Математическая модель для оценки эффективности работы руководителя проекта при реализации инновационной деятельности. Инновации. 2017;11(229):77–82.
9. *Мухамедьянова Р.Ф., Казаченок Ю.В.* Профессиональная культура менеджера: отдел кадров. Вестник Совета молодых ученых и специалистов Челябинской области. 2022;1(36(2)):48–52.

References

1. *Antsev A.V.* Project approach to technical maintenance of a manufacturing equipment. Izvestiya Tula State University. Technical sciences. 2011;3:331–338. (In Russian).
2. *Yakovlev E.A.* Office of the interaction of actors of innovation projects. Vestnik Chuvashskogo universiteta. 2011;1:499–501. (In Russian).
3. *Tumbinskaya N.Yu.* Project approach to business development companies. Management of economic systems: an electronic scientific journal. 2012;4(40):40–46. (In Russian).
4. *Baklanova Ju.O.* Evolution of the approach to project management of innovations: initiative, project, programme, portfolio. Modern management technology. 2012;3(15):46–54. (In Russian).
5. *Yuriena T.V.* Project approach as a tool for realising strategic goals. Economic Sciences. 2014;11(120):7–10. (In Russian).
6. *Naydis O.A., Simonova A.A.* Application of competence models for improvement of work of design managers in the field of logistics. In: Management of scientific and technical projects: Proceedings of the Fourth International Scientific and Technical Conference, Moscow, April 3, 2020. Moscow: Bauman Moscow State Technical University; 2020. Pp. 191–196. (In Russian).
7. *Its A.E.* Methodology for selecting a project manager with consideration to cognitive competencies. In: Formation of professional culture of specialists of the XXI century at a technical university: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, March 26–28, 2013. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 2013. Pp. 32–34. (In Russian).
8. *Its A.E., Redko S.G.* Mathematical model for evaluating the performance of the project manager in the implementation of innovative activity. Innovations. 2017;11(229):77–82. (In Russian).
9. *Mukhamedyanova R.F., Kazachenok Y.V.* Professional manager culture: HR department. Bulletin of the Council of Young Scientists and Specialists of the Chelyabinsk Region. 2022;1(36(2)):48–52. (In Russian).