

УДК 005.332.8

Трут О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту

Львівського торговельно-економічного університету

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВИМІРЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ГРУПОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ

Обґрунтовано організаційні засади розроблення систем вимірювання результативності для проектних груп. Визначено базові організаційні принципи вимірювання результативності робочих груп. Ідентифіковано результативні та процесуальні показники вимірювання результативності проектних груп.

Ключові слова: вимірювання, критерій, організаційні засади, показник, проектна група, процесуальні завдання, управління результативністю.

Трут О.А. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ИЗМЕРЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Обоснованы организационные основы разработки систем измерения результативности для проектных групп. Определены базовые принципы измерения результативности рабочих групп. Идентифицированы результативные и процессуальные показатели измерения результативности проектных групп.

Ключевые слова: измерение, критерий, организационные основы, показатель, проектная группа, процессуальные задачи, управление результативностью.

Trut O.O. ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF MEASURING AND MANAGEMENT OF GROUP PERFORMANCE

Organizational principles of working out systems for measuring the performance for project groups are substantiated. Basic organizational principles for measuring the performance of work teams are determined. Performance and procedural indicators of measuring the performance of project groups are identified.

Keywords: measurement, criterion, organizational principles, indicator, project group, procedural tasks, performance management.

Постановка проблеми. Сучасним менеджерам усе більше доводиться вимірювати та управляти результативністю не окремих працівників, а їх *груп*. Свідченням цього є переконання американських учених Р. Чейза, Н. Еквілайна та Р. Якобса, що «у найближчому майбутньому переважна частина роботи, що виконується у світі, матиме відношення до розумової праці, якою на напівпостійній основі займатимуться невеликі групи фахівців, націлені на реалізацію конкретних *проектів*. Кожна така група стане свого роду автономним підприємницьким центром із певними можливостями. Постійне прагнення до високого темпу роботи і гнучкості в таких групах неодмінно призведе до повного вимирання ієрархічних управлінських структур» [5, с. 60]. Очевидно, що успіх реалізації будь-якого проекту значною мірою залежить від того, як працює проектна група, наскільки важливим стимулятором успіху є *критерії і показники вимірювання її результативності*. Тому актуальною *сьогодні є проблема* вимірювання результативності проектних груп, що вимагає передусім розуміння організаційних засад результативного управління їхньою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів вимірювання результативності організації присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: М. Армстронг, А. Берон, В. Білошанка, П. Друкер, Н. Енді, Р. Каплан, Н. Кизим, Г. Кокінз, П. Кругман, Д. Лафт, Д. Нортон, Й. Петрович, Д. Синк, А. Тищенко, Н. Терещенко, Б. Фелпс, Р. Чейз, М. Явдак, Н. Яшин.

Проте, незважаючи на значний науковий доробок зарубіжних учених, вітчизняними дослідниками недостатньо охоплена проблематика формування сучасних систем вимірювання результативності робочих груп.

Мета статті полягає в обґрунтуванні організаційних засад вимірювання та управління результативністю робочих груп.

Виклад основного матеріалу дослідження. *Проектний підхід до управління* в наші дні став нормою діяльності багатьох організацій. Він полягає у формуванні групи осіб із високим ступенем мотивації для роботи над конкретним проектом і використанні новітніх комп'ютерних програм, спеціально призначених для управління проектами. Сьогодні планування і реалізація проектів із використанням спеціальних методів та інструментів для їх управління є невід'ємною частиною професійних обов'язків менеджерів. Що ж до організаційних структур, то можна сказати, що на виконанні окремих проектів і програм заснована діяльність як невеликих організацій, так і гігантських корпорацій.

Як зазначає Дж. Парселл та ін. (1998 р.), *проектні команди* можуть навести уявний місток між цілями окремого співробітника і завданнями організації. Група здатна виступити свого роду посередником, сполучаючи робочі цілі співробітника з умовами, необхідними для успіху компанії. Це важливий аспект управління результативністю, який обґрунтовує важливість його застосування до групової діяльності [1, с. 179]. Реалізація проекту змушує вищий управлінський персонал приймати рішення, який тип організаційної структури управління буде використовуватися для прив'язки цього проекту до наявної організаційної структури управління підприємством: *відособлений, матричний або функціональний проект*. На думку зарубіжних учених, найбільш життєздатним є так званий *відособлений проект*, основною характеристикою якого є те, що над конкретним проектом постійно працює самостійна *група спеціалістів* [5, с. 60].

Головним завданням є надання робочим групам на чолі з їх керівниками максимальної відповідальності за виконання всієї роботи. Акцент повинен робитися на самоврядуванні та саморегуляції. Це положення і підтверджує Г. Кокінз: «Кращі результати демонструють працівники і команди, котрі управляють самі собою, при цьому визначений напрям розвитку і

наявний своєчасний зворотній зв'язок. Менеджмент створює вартість і досягає результатів, розвиваючи здібності працівників» [2, с. 100].

Процес управління результативністю проектних груп має ту ж послідовність, що й управління результативністю окремих співробітників, та охоплює такі дії:

- узгодження цілей;
- розроблення планів для досягнення мети;
- впровадження планів; моніторинг досягнень; аналіз і оцінювання досягнень;
- перегляд цілей і планів з урахуванням результатів аналізу [1; 2].

Основні організаційні заходи, спрямовані на визначення робочих завдань, а також із проведення аналізу роботи груп та окремих співробітників описані нижче.

Робочі завдання ґрунтуються на намірах команди і її відповідальності за досягнення результатів. Цілі і стандарти результативності роботи групи повинні узгоджуватися й обговорюватися всією командою. Вони можуть конкретизувати внесок окремого співробітника в роботу групи. Проектні групи мають погоджувати плани, які визначають, що потрібно зробити і хто повинен це зробити, стандарти і часові межі.

Процесуальні завдання найкраще визначати на загальному зібранні групи, коли можна узгодити діяльність усіх учасників команди, зважаючи на список групових компетенцій і показники результативності роботи, враховуючи:

- міжособистісні взаємини;
- якість участі і зусиль у співпраці та прийнятті рішень;
- взаємини членів групи з внутрішніми і зовнішніми споживачами;
- здатність групи планувати і контролювати свою діяльність;
- здатність групи та її членів адаптуватися до нових умов і ситуацій;
- гнучкість, властива діяльності групи;
- ефективність використання індивідуальних навичок;
- якість спілкування всередині команди та з іншими групами або окремими співробітниками [1, с. 181–182].

Багато керівників зрозуміли, що проектні міжфункціональні робочі групи можуть значно поліпшити процес виробництва і надання послуг клієнтам. Однак більшість із них ще не усвідомила, що для повної реалізації пов'язаних із ними очікувань цим групам потрібні *нові системи оцінювання результативності*. Така система повинна відображати основні умови функціонування організації. Якщо організація змінюється, а система – ні, то остання буде в кращому разі неефективною, а в гіршому – контрпродуктивною. У багатьох компаніях, які перейшли від централізованого управління та ієрархічної функціональної структури до більш рухливих і менш громіздких міжфункціональних робочих груп, традиційні системи оцінювання результативності та ефективності не тільки не сприяють успішній роботі, а й навіть заважають їй. Насправді, традиційні системи загострюють і без того малоприємні конфлікти між робочими групами і службами у багатьох організаціях.

Для підвищення продуктивності проектних робочих груп необхідно змінити систему оцінювання результативності, зокрема:

- *по-перше*, ця система повинна допомагати самій групі, а не керівникам вищого рівня оцінювати досягнутий прогрес;

- *по-друге*, якщо група дійсно наділена новими повноваженнями, то саме вона і повинна робити основний внесок у створення власної системи показників. А оскільки йдеться про процес створення вартості, в якому беруть участь різні служби, для контролю необхідні абсолютно нові показники;

- *по-третє*, таких показників не повинно бути багато.

Керівники вищого рівня активно допомагають робочим групам у розробленні показників результативності, проводячи відповідне навчання, визначаючи стратегічні цілі і роз'яснюючи кожній групі її роль. Але керівництво за жодних обставин не повинно визначати, що добре для тієї чи іншої групи, інакше воно швидко повернеться до колишньої командної системи управління, а «наділені новими повноваженнями» робочі групи стануть безправними. В ідеалі система показників, придатна для робочих груп, повинна забезпечувати рішення *двох основних проблем*, що впливають на ефективність роботи: спонукати всі служби ділитися з групами досвідом і знаннями та допомогти працюючим у групі представникам різних служб спілкуватися однією мовою [2, с. 101]. Традиційні системи оцінювання результативності цих проблем не вирішують.

Головне завдання *традиційних систем*, які досі використовуються в більшості компаній, – надавати керівництву надійну інформацію, щоб воно могло приймати правильні рішення і доводити їх до відома своїх підлеглих. Тому кожна відносно незалежна служба має власний набір показників, головна мета котрих – інформувати топ-менеджерів про її роботу. Служба маркетингу стежить за показником ринкової частки, виробничі служби – за запасами, фінансовий відділ – за витратами і т. д. Такі *показники результату* відображають те, чого організація досягла, реалізуючи свої цілі, але замовчують про те, як вона це зробила або, що ще важливіше, що потрібно робити інакше. Більшість показників результату дає уявлення про те, що відбувається в одній службі, але не в декількох одночасно. Ті нечисленні міжфункціональні показники результату, які зазвичай використовуються в організації, є фінансовими (наприклад, доходи, валовий прибуток, вартість реалізованої продукції, основні засоби і позиковий капітал) і орієнтовані тільки на керівників вищого рівня.

Показники процесу, навпаки, дають змогу стежити за завданнями і заходами, які призводять до результату і виконуються всіма службами. Саме такі показники необхідні міжфункціональним робочим групам, що відповідають за весь процес виробництва товару або надання послуги споживачам, наприклад за виконання замовлення або розроблення нової продукції. На відміну від традиційної лінійно-функціональної організаційної структури проектна структура, *заснована на робочих групах*, не тільки дає змогу використовувати показники процесу, а й наполегливо цього потребує. Тому багато дослідників проблеми вимірювання результативності проектних груп вказують на необхідність відокремлювати *результативні та процесуальні показники*.

Показники результативності проектної групи пов'язані з її цілями, конкретними завданнями і стандартами діяльності. Переважно *показники результативності* стосуються результатів роботи, рівня активності (наприклад, швидкість обслуговування), роботи з клієнтами і забезпечення їх задоволеності, а також фінансових результатів. Більшість показників результативності як для робочих груп,

так і для окремих осіб належать до однієї або кількох поданих нижче категорій.

Результати діяльності проектних груп менеджерам потрібно виміряти за такими критеріями:

- досягнення групових цілей;
- якість обслуговування клієнтів;
- обсяг роботи; якість роботи;
- знання процесу;
- обслуговування технічних систем.

Викликає певні сумніви підхід до виокремлення процесуальних показників, запропонований вченими М. Армстронгом та А. Берон. Так, на їхню думку, до процесуальних показників належать: підтримка процесу роботи групи, участь, усна й письмова комунікація, спільна робота і колективні зусилля, вирішення конфліктів, планування та формулювання цілей, спільне прийняття рішень, вирішення проблем та аналітичні навички, репутація і довіра, взаємозв'язок, міжособистісні стосунки, прийняття змін, гнучкість і адаптивність [1, с. 180]. У цьому разі йдеться про ключові операції та процедури процесу управління результативністю, а не про показники їх вимірювання.

«У багатьох компаніях, які відмовилися від централізованого управління і ієрархічної функціональної структури на користь більш рухомої і менш громіздкої системи міжфункціональних робочих груп, традиційні показники ефективності не тільки не сприяють успішній роботі, а й навіть заважають їй. Багато керівників не розуміють, що ці показники, орієнтуючи робочі групи на досягнення результату, допомагають вести підрахунок досягнень, але не дають змоги стежити за процесами або ресурсами, які визначають саму можливість виконання завдання. Нічого не говорять ці показники і про те, що треба зробити для підвищення ефективності», – стверджує К. Мейер [2, с. 100].

Цю проблему вимірювання результативності визнає і намагається вирішити низка вчених. Так, на переконання Б. Фелпса, деякі показники відображають минуле й описують те, що вже відбулося. *Наприклад*, технічна група розробила систему вимірювань з упровадження *проекту* для своєї команди. Якість, вартість і графік виконання робіт були взяті за основні аспекти, на яких команді варто було сконцентрувати увагу. Ці фактори є результатами проекту, тобто відомі тільки після закінчення роботи з його реалізації. Зокрема, якість можна визначити тільки з позицій задоволеності клієнта готовим продуктом.

У багатьох випадках буває вже надто пізно вживати рішучих заходів. Якщо клієнтів не влаштовує якість продукту, вже нічого не поробиш. Після закінчення роботи нерозумно намагатися вплинути на управління проектом, *наприклад* за допомогою переміщення людей і устаткування в його межах. Відповідно, необхідно створити систему вимірювань, що спрямована на майбутнє і визначає те, що, ймовірно, станеться з компанією. Загальноприйняті критерії «якість», «вартість», «графік» не чинять безпосереднього впливу на аспекти, на яких команді варто сконцентрувати увагу під час реалізації проекту. Якщо вартість перевищила встановлені межі під час виконання одного із завдань, це зовсім не означає, що подібне станеться і в інших випадках. Тут потрібні завчасні прогнози потенційного перевищення вартості [3; 4].

Тому менеджменту організації необхідно виробити систему вимірювань, що спрямована на майбутнє, за такими аспектами:

- якість повинна вимірюватися в будь-якій із точок реалізації проекту щодо можливих ризиків невідповідності продукту вимогам клієнтів, визначеним у специфікації;

- вартість має вимірюватися з погляду ризику щодо перевищення передбаченого бюджету;
- виконання робіт повинно вимірюватися відповідно до графіка в будь-якій точці щодо ризику, пов'язаного з несвоєчасним завершенням робіт проекту.

Проте як можна виміряти кожен із ризиків? Знову виникає типова для розроблення систем вимірювання проблема: аспект, який ми прагнемо виміряти, схильний до впливу чинників, що виникають під час виконання кожного завдання в межах проекту. Не можна виміряти вартісні ризики проекту, не вимірюючи ризики, що виникають у процесі виконання різних завдань у його межах, та їх взаємозв'язок.

«Сьогодні наявні внутрішні докази позитивного впливу систем вимірів на успішну реалізацію проекту», – стверджує Б. Фелпс, автор теорії «розумних бізнес-метрик», і рекомендує розроблення конкретних систем вимірювання для проектних груп здійснювати на таких *засадах*:

- використання спрямованих на майбутнє показників для оцінювання успішності проекту;
- системи вимірювань є основою для дій менеджерів (наприклад, перерозподіл ресурсів);
- чітко визначений причинний зв'язок між результатами (системи вимірювань для всього проекту) і факторами-стимулами (системи вимірювань, використовуваних для певних завдань) [4, с. 31].

Основним засобом контролю впровадження проектів можуть бути регулярні зустрічі, метою яких є з'ясування поточного стану проекту.

Для підвищення результативності робочих груп під час розроблення систем вимірювання вчені пропонують керуватися *чотирма основними принципами*.

По-перше, адекватна система показників повинна давати змогу самій групі, а не керівникам вищого рівня оцінювати досягнутий прогрес. Насамперед вона має бути барометром, який сигналізує про необхідність коригувальних впливів. Окрім того, вона повинна давати змогу керівникам вищого рівня втручатися, якщо група стикається з проблемою, яку не може вирішити самостійно. Але навіть від хороших показників не буде користі, якщо керівники вищого рівня почнуть використовувати їх для управління групою. Адекватна система показників – це не тільки самі показники, а й те, як вони застосовуються.

По-друге, якщо робоча група дійсно «наділена новими повноваженнями», то саме вона й повинна зробити основний внесок у розроблення власної системи показників. Група, звичайно, краще знає, якої системи показників потребує. Проте керівникам вищого рівня необхідно стежити за тим, щоб створена групою система показників відповідала стратегії компанії.

По-третє, оскільки робоча група відповідає за процес створення вартості, в якому беруть участь різні служби (*наприклад*, за розроблення нової продукції, виконання замовлення або вдосконалення роботи зі споживачами), їй потрібні показники, що дають змогу стежити за цим процесом. За традиційної лінійно-функціональної організаційної структури управління окрема служба не відповідає за весь процес створення вартості; відповідно, немає і надійних способів оцінювання цих процесів. Проте з переходом до проектних організаційних структур

з'являється особлива структурна одиниця, що відповідає за весь процес створення вартості, – робоча група. Робочі групи повинні створити такі показники, які підтримують їх місію, інакше їм повністю не реалізувати свої переваги – більш швидке виконання завдання і більш оперативне реагування на зміну запитів споживачів.

Група з розроблення нової продукції може використовувати, *наприклад*, такий показник процесу, як забезпеченість кадрами, який дасть змогу стежити за наявністю необхідних спеціалістів на всіх етапах роботи. Вона також може застосовувати абсолютний або відносний показник кількості нових чи унікальних комплектуючих, потрібних для виробництва нового товару. Звичайно, завдяки цим компонентам експлуатаційні характеристики товару можуть поліпшитися, однак що більше їх у товарі, то більша ймовірність виникнення проблем під час проектування і виробництва.

Однак які б не були важливі ці показники, робочі групи повинні користуватися деякими традиційними показниками, такими, *наприклад*, як дебіторська заборгованість, щоб гарантувати досягнення і своїх власних цілей, і цілей окремих служб. Успішна робота функціональних служб організації – необхідна умова результативної роботи проектною групою.

По-четверте, група не повинна винаходити занадто багато показників. Керуючись поширеною думкою «що можна виміряти, то можна і зробити», керівники в міру загострення конкуренції доводять своїм підлеглим усе нові і нові показники, щоб змусити їх працювати ще напруженіше. У результаті робочі групи починають занадто багато часу витрачати на збір інформації та складання звітності і занадто мало – на *управління проектом*. Тому неодноразово робочі групи годинами вирішують на своїх зборах, за якими показниками вони будуть звітувати, замість того щоб обговорювати, як працювати. Зазвичай якщо показників більше 15, варто замислитися, чи всі вони необхідні.

Брак адекватної системи показників може ускладнити діяльність робочих груп уже на початку їхньої діяльності. Зазвичай відразу після створення робочих груп потрібно доводити скептично налаштованим керівникам, що передавання їм частини повноважень не зробить компанію некерованою. Але домогтися цього неможливо без інструментарію для відстеження своєї роботи. Чи захоче, *наприклад*, керівництво компанії довірити групі з розроблення продукції управління заміною колишньої продукції на нову, якщо виявиться, що у неї немає показника, який дає змогу оцінити запаси старої продукції на заводі і у дистриб'юторів? Адже компанії, яка не володіє такою

інформацією, загрожує затоварення. І чи захоче директор із розвитку доручити робочій групі управління будь-яким проектом, якщо зрозуміє, що вона не в змозі контролювати витрати, якість і дотримання графіка робіт [2, с. 103–105]. Тому на сесіях оцінювання результативності груп аналізуються зворотний зв'язок та інформація про зусилля для досягнення визначених цілей і виконання планів.

Висновки. Таким чином, системи вимірювань індивідуальної чи групової результативності не виникають із нічого. Вони повинні бути ретельно продумані з позицій конкретної організації і врахувати специфіку тільки її діяльності. «Навряд чи можливо визначити правильні критерії з примусу або на основі консенсусу. Дружні стосунки, небажання покидати свою зону комфорту, неграмотність звели нанівець безліч спроб відродити і сфокусувати діяльність організацій у певному напрямі за допомогою систем вимірювань», – зауважує Б. Фелпс [4, с. 11].

Системи вимірювання результативності, які охоплюють критерії та показники, є базою, що забезпечує кожного співробітника організації чи окремих проектних робочих груп чітким керівництвом для досягнення цілей і мотивацією на основі системи винагородження відповідно до досягнутих результатів. Системи ключових показників результативності призначені для об'єднання зусиль усієї організації з метою підвищення її результативності.

Практична реалізація сучасних систем вимірювання результативності зобов'язує менеджерів вирішувати питання, скільки ключових показників результативності достатньо для формування дієвої системи управління результативністю організації. Ця проблема водночас потребує й обґрунтування значимості показників, що є одним із найскладніших завдань, яке вимагає високого рівня професіоналізму менеджерів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М., Берон А. Performance management. Управление эффективностью работы; пер. с англ.; 2-е изд. М.: Hippo Publishing, 2007. 384 с.
2. Измерение результативности компании; пер. с англ.; 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 220 с.
3. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами М.: Альпина Паблшер, 2015. 316 с.
4. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Системы измерений эффективности как важный элемент менеджмента. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 312 с.
5. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз, Н. Эквילайн, Р. Якобс; пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 1184 с.