

A. K. ХАСЕИНОВ

(Казахский национальный технический университет им. К. И. Сатпаева, Алматы, Казахстан)

МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Аннотация. Управление проектами – это методология, концентрированный опыт проектных менеджеров всего мира. Он гарантирует успех любому делу, которое рассматривается как проект, имеющий задачи и подразумевающий результат – эксклюзивную продукцию. Проектный менеджмент повышает организационные способности человека, организует рабочие процессы, дает ясное представление о требуемых ресурсах, финансовых средствах и времени для достижения результатов. В статье рассматривается эффективный менеджмент проекта с точки зрения управления проектами и правильности выбора топ-менеджера проекта. Особая роль в процессах управления проектами отводится менеджеру (руководителю) проекта. Зачастую от правильности принятых им решений, «выстроенности» коммуникаций, способности прогнозировать и предотвращать риски зависит исход проекта. Современный менеджмент предъявляет повышенные требования к руководителю проекта. Однако, зачастую, навык управления приходит с опытом, в то время как требуется «разглядеть» и предвидеть будущего эффективного руководителя еще на старте его карьеры. В этой связи актуальным видится вопрос разработки критериев оценки персонала с целью выявления лидерских качеств и способностей к организации управления проектами и построению эффективной методики отбора кадрового резерва для состава менеджеров проекта.

Ключевые слова: управление проектами, лидерство, менеджмент, эффективный менеджмент, управление персоналом.

Тірек сөздер: жоба басқару, жетекшілік, менеджмент, тиімді менеджмент, адами ресурстарды басқару.

Key words: project management, leadership, management, effective management, HR management.

В нашей стране сформирован и требуется высокий интеллектуальный потенциал, необходимый для внедрения современных управленческих технологий. Управление проектом – это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта путем применения современных методов и введения новых [1, 3, 4].

Цель представленной статьи – рассмотреть критерий оценки потенциального руководителя и предложение методов использования представленных критериев на практике для сотрудников акиматов, работающих над крупными национальными и государственными проектами.

В теории вероятностей есть великое понятие «математическое ожидание» – это не просто ожидание, а ожидание разумное и расчетное [2]

$$M[X] = \sum_{i=1}^{\infty} x_i p_i.$$

Приведем видоизмененную формулу из математической статистики

$$Mx = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + x_3 p_3 + \dots + x_k p_k}{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_k},$$

здесь x_k – значения, которые принимает случайная величина x с соответствующими вероятностями p_k .

К слову, среднее арифметическое, так нередко используемое на практике, и есть частный случай математического ожидания.

Упростим эту формулу и приведем для удобства к оценке

$$O = \frac{m_1 O_1 + m_2 O_2 + m_3 O_3 + \dots + m_k O_k}{m_1 + m_2 + m_3 + \dots + m_k},$$

здесь m_k – требования, критерии, необходимые условия, отличительные признаки, предъявляемые к претенденту.

O_k – оценки соответствующих k -ых требований, критериев, условий, признаков. Оценки могут быть от 0 до 5.

Если все оценки O_k до единого поставить «пятерки», то окончательная оценка будет равна 5, больше ее никогда не будет.

Рекомендовать к утверждению, положительному решению аттестации можно с оценкой выше 4.0 (Это на усмотрение Комиссии).

Естественно, самым важным аспектом является система требований, предъявляемых к потенциальному кандидату и возможность провести качественную оценку указанных требований.

Рассмотрим предлагаемые авторами критерии для эффективного управлена (акима) (таблица) [2, 3].

Критерии эффективного руководителя и их ранжирование

№	m_k	O_k
1	Правильное образование. Специальность, количество дипломов(к примеру: юридич. и экономич.)	От 0 до 5
2	Профессионализм	От 0 до 5
3	Опыт, стаж гос. службы в цифрах	От 0 до 5
4	Аналитический ум	От 0 до 5
5	Стратегическое мышление	От 0 до 5
6	Видение развития проекта/региона. Сколько лет проживает/работает в этом регионе	От 0 до 5
7	Преданность/Вовлеченность	От 0 до 5
8	Результаты на прошлой работе	От 0 до 5
9	Инициативность (кол-во выполненных инициатив)	От 0 до 5
10	Честность перед собой	От 0 до 5
11	Честность перед общественностью	От 0 до 5
12	Уметь создать высокоэффективную команду.	От 0 до 5
13	Умение правильно руководить этой командой	От 0 до 5
14	Правильно создать климат	От 0 до 5
15	Дисциплинированность	От 0 до 5
16	Дисциплинированное мышление	От 0 до 5
17	Дисциплинированные действия	От 0 до 5
18	Начитанность,знание языков и их количество	От 0 до 5

$m_1 = \text{Количеству вузов, которые окончил. Это образование и самообразование.}$

O_1 – оценка этого образования (Какой университет окончил, очно или заочно,

Гарвардский, Берлинский, Пражский, Московский, и т.д.), также использовать практики и стажировки, тренинги и коучинги. Можно брать и средний балл диплома.

$m_2 = 1 - \text{Профессионализм, мастерство.}$

O_2 – оценка его работы.

$m_3 = \text{Количеству лет работы(стаж). Опыт.}$

O_3 – оценка опыта, стажа зависит от количества лет работы в области менеджмента.

$m_4 = 1 - \text{Аналитический ум.}$

O_4 – оценка IQ, способностей думать и логически рассуждать. Будет выявляться с помощью подходящих тестов.

$m_5 = 1 - \text{Стратегическое мышление.}$

O_5 – оценка предыдущих решений. Новизна в решениях. Неординарные решения. Будет выявляться с помощью подходящих тестов и задач.

$m_6 = \text{Количеству лет проживания/работы в регионе. Видение развития проекта/региона.}$

O_6 – оценка предыдущих работ и предпринятых действий. Будут предложены подходящие тесты и задачи.

$m_7 = 1 - \text{Преданность/Вовлеченность.}$

O_7 – оценка прежней работы. Сколько дополнительного времени отдает работе, настроение на работе.

$m_8 = 1 - \text{Результаты на прошлой работе.}$

O_8 – оценка прошлой работы. Какие конкретные дела совершил, внедрил в жизнь.

m_9 = Количество выполненных инициатив. Инициативность.

O_9 – оценка прошлой работы. Сколько раз выступал с инициативой или всегда ждал команду сверху.

 m_{10} = 1 – Честность перед собой.

O_{10} – оценка прошлой работы. Тесты.

 m_{11} = 1 – Честность перед общественностью.

O_{11} – оценка прошлой работы. Обещания данные в предвыборных кампаниях. Результаты этих обещаний. Случаи обмана, бескорыстной честности, порядочности.

 m_{12} = Количество команд. Уметь создать высокоеффективную команду.

O_{12} – оценка эффективности команды. Если команда собрана правильно, то вопрос с мотивацией отсекается. Оценка прошлой работы с кадрами.

 m_{13} = 1 – Руководить этой командой.

O_{13} – оценка прошлой работы. Не нужно давать ответов команде. Нужно направлять и задавать правильные вопросы, искать ответы всей командой. Создать синергию.

 m_{14} = 1 – Правильно создать климат/командный дух.

O_{14} – оценка прошлой работы. Важнейшей задачей руководства является создание такого климата, в котором сотрудники могут высказывать свое мнение открыто. Это значит, что в организации не скрывают правду и она всегда будет услышана и приняты действия повысить эффективность организации.

$m_{15\text{до}17}$ 1 – Дисциплинированность, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия и ответственность.

$O_{15\text{и}18}$ – оценка прошлой работы. Тесты и задачи.

 m_{18} = Количество языков владения.

O_{18} – Уровень владения языками. К примеру баллы (пропорциональные 5 бальной шкале) IELTS или TOEFL и т.д.

ПРИМЕР: Предлагаем рассмотреть следующую ситуацию.

Задача: Определить и выбрать эффективного акима Медеуского района г. Алматы из 5 кандидатов(A, B, C, D, E).

Кандидат А

Порядковые номера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
m_k	2	1	4*	1	1	8*	1	1	2	1	1	2*	1	1	1	1	1	2*
O_k	4,8	5	3*	2,85*	3,55*	3*	5	5	5	3*	2*	5*	5*	4*	5	5	5	4

$O = 3,875$

Пояснения:

$m_3 = 4$. четыре года стажа работы на госслужбе.

$O_3 = 3$. От 2 до 5 лет = 3 балла, от 6 лет до 10 лет = 4 баллам и выше 11 лет = 5 баллов. Менее двух лет = 2 баллам

$O_4 = 2,85$. Набрал по тестам на аналитический ум 57 баллов.

$O_5 = 3,55$. Результат по тестам и задачам 71 баллов.

$m_6 = 8$. восемь лет жил и работал в этом городе/районе.

$O_6 = 3$, нормальное представление конечной цели развития района.

$O_{10} = 3$, Результат по тестам психологии.

$O_{11} = 2$, нет опыта, не приходилось работать с общественностью.

$m_{12} = 2$. За годы работы успешно созданы 2 эффективные команды.

$O_{12}, O_{13} = 5$, Команды прекрасно собраны, отличная атмосфера для полноценной работы, все подчиненные проявляют инициативу и самомотивированы.

$m_{18} = 2$. Знает английский и русский языки.

$O_{18} = 4$, Говорит и пишет довольно грамотно на обоих языках.

Подсчитаем общую оценку, используя формулу и для простоты опуская множитель 1,

$$O = \frac{2x4,8+5+4x3+1x2,85+3,55+8x3+5+5+5+3+2+2x5+5+4+5+5+5+2x4}{2+1+4+1+1+8+1+1+2+1+1+2+1+1+1+1+1+2} = \frac{124}{32} = 3,875$$

Кандидат В

Порядковые номера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
m_k	1	1	7	1	1	10	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
O_k	2*	4	4	2,15	2,5	3	3	4	2*	4	2	2	2	0	4	4	3	4

O=3,10

Пояснения:

$O_1 = 2$, Образование далекое от менеджмента, нет самообразования.

$O_9 = 2$, Низкая инициативность, нет творческого подхода к работе ,единственную свою инициативу не выполнил

Кандидат С

Порядковые номера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
m_k	2	1	12	1	1	17	1	1	6	1	1	3	1	1	1	1	1	3
O_k	4,7	5	5	4,15	4,75	5	5	5	5	4	5	4,5	5	5	5	5	5	4,8

O=4,91

Подсчитаем общую оценку, используя формулу и для простоты опуская множитель 1,

$$O = \frac{2x4,7 + 1x5 + 12x5 + 4,15 + 4,75 + 17x5 + 5 + 5 + 6x5 + 4 + 5 + 3x4,5 + 5 + 5 + 5 + 3x4,8}{2+1+12+1+1+17+1+1+6+1+1+3+1+1+1+1+1+3} = \frac{270,2}{55} = 4,91$$

Кандидат Д

Порядковые номера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
m_k	1	1	1,5	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2
O_k	3	4	2	2,15	2,15	3	5	4	4	3	2	2	0	1	5	5	5	4

O=3,06

Кандидат Е

Порядковые номера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
m_k	1	1	8	1	1	11	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	2
O_k	4	4	4	2,75	2,05	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4

O=3,58

Таким образом, мы выявили самого подходящего кандидата(кандидат С). Уверены в том, что все критерии, подобранные нами очень важны и равны между собой, поэтому не расставляем их по приоритетам. Вообще-то, можно m_k критерии, требования, условия, признаки видоизменять и дополнять в зависимости от квалификационных и профессиональных характеристик.

Представленная методика позволяет оценить ряд потенциальных претендентов и провести предварительный отбор потенциальных руководителей проектов из числа действующих сотрудников организации/предприятия и их дальнейшего целенаправленного развития, что в конечном итоге будет способствовать повышению эффективности реализации государственных и республиканских проектов, а также провести формирование кадрового резерва организации и повысить эффективность всей организации.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Коллинз Дж. От хорошего к великому. – М., 2001.
- 2 Прохоров Ю.В., Розанов Ю.А. Теория вероятностей. – М.: Наука, 1973.
- 3 Цеховой А.Ф., Винницкая М.А., Климова Т.Г., Карлинская М.А. Управление проектами (основы теории и практики). – Алматы, 2010. – 200 с.
- 4 Чхартишвили А.Г. Теоретико-игровые модели информационного управления. – ЗАО Управление проектами (основы теории и практики). – «ПМСОФТ», 2004.

REFERENCES

- 1 Kollinz Dzh. Ot horoshego k velikomu. M., 2001.
- 2 Prohorov Ju.V., Rozanov Ju.A. Teorija verojatnostej. M.: Nauka, 1973.
- 3 Cehovoj A.F., Vinnickaja M.A., Klimova T.G., Karlinskaja M.A. Upravlenie projektami (osnovy teorii i praktiki). Almaty, 2010. 200 s.
- 4 Chhartishvili A.G. Teoretiko-igrovye modeli informacionnogo upravlenija. ZAO Upravlenie projektami (osnovy teorii i praktiki). «PMSOFT», 2004.

Резюме

A. K. Хасеинов

(К. И. Сатпаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық университеті, Алматы, Қазақстан)

ТИІМДІ БАСШЫЛАРДЫ АНЫҚТАУ ӘДІСТЕМЕСІ

Жобаларды басқару – бұл бүкіл дүниежүзінің жобалар басқарушыларының жинақталған тәжірибесі, әдіснамасы. Ол кез келген іске табыс әкеледі, сондай-ақ міндеттерді қамтитын және нәтижесі бірегей өнім болып табылатын жоба ретінде қарастырылады. Жобалар менеджменті адамның ұйымдастырушылық қабілеттерін арттырады, жұмыс процестерін ұйымдастырады, талап етілетін ресурстар, жаржылық қаражат және нәтижеге қол жеткізу үшін уакыт туралы айқын түсінік береді. Мақалада жобаның тиімді менеджменті жобаларды басқару және жобаның басшысын дұрыс таңдал алу тұрғысынан қаралады. Жобаларды басқару процесінде жобаның менеджеріне (басшысына) ерекше рөл беріледі. Негізінен оның қабылдаған шешімдерінің дұрыстығынан, қарым-қатынастарды жолға қоюынан, тәуекелдерді болжауы мен болдырмаудынан жобаның нәтижесі байланысты болады. Қазіргі заманғы менеджмент жобаның басшысына жоғары талаптар қояды. Алайда басқару дағдылары көбінесе тәжірибелемен келеді, ал болашақ тиімді басшыны оның карьерасының бастапқы кезеңінде байқап болжау талап етіледі. Осыған байланысты көшбасшылық қабілеттерді және жобаларды басқаруды ұйымдастыруға қабілеттерін анықтау және жоба менеджерлерінің құрамына кадр резервін іріктеудің тиімді әдістемесін жасау мақсатында персоналды бағалау өлшемдерін әзірлеу мәселесі өзекті болып табылады.

Тірек сөздер: жоба басқару, жетекшілік, менеджмент, тиімді менеджмент, адами ресурстарды басқару.

Summary

A. K. Khasseinov

(Kazakh National Technical University after K. I. Satpayev, Almaty, Kazakhstan)

METHOD OF DETERMINING EFFECTIVE TOP MANAGERS

Project Management – methodology and concentrated experience of project managers around the world. It guarantees success to any business, which is considered as a project that has the problem and implies result - original products. Project management enhances organizational abilities of the person, organize workflows, a fair representation of the required resources, financial resources and time period to achieve goals. The article considers the effective management of the project from the standpoint of project management and the right choice of top project manager. A special role in the processes of project management is given to the top manager. Often goals and results of the project depend on the correctness of the project manager's decisions, alignment of communications, ability to predict and prevent risks. Modern management places high demands on the project manager. Therefore, we provide the staff evaluation criteria to identify leadership qualities and abilities to manage and build an efficient method for selection of personnel reserve for project managers.

Keywords: project management, leadership, management, effective management, HR management.

Поступила 17.03.2014 г.