

SMART планирование в проектных организациях

Харитонов Антон Александрович, Уральский Федеральный Университет имени Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия.

Аннотация: В статье рассмотрено SMART планирование в проектных организациях. Доказывается эффективность данного подхода.

ВВЕДЕНИЕ

SMART –современный подход в менеджменте, применимый не только в проектных организациях, но и к любым задачам, целям, независимо от сферы деятельности. Основоположником SMART менеджмента является Пол Мэйр, опубликовавший работу «Management review» в 1965 году. SMART является аббревиатурой со следующей расшифровкой:

- S – Specific (Конкретность). Т.е. что должно быть достигнуто и какой результат получен. Цель должна быть конкретной и отвечать на вопрос «Что?». Например, «Принятый заказчиком проект ГРС». Цель не должна отвечать на вопрос «Что делание?».
- M – Measurable (Измеримость). Определяет то, чем будет измерен результат. Например, «Подписанные акты выполненных работ».
- A – Attainable (Достижимость). Оценивается возможность достижения поставленной цели исходя из имеющихся возможностей.
- R – Relevant (Значимый). Действительно ли достижение цели приведет к требуемому результату? Какую выгоду получить организация от достижения поставленной цели?
- T – Time bound (Ограниченность по времени). Определение временных рамок для достижения конечной цели.

Существует эмпирический закон Паркинсона, который гласит «Работа заполняет все время, выделенное на нее», и если конечную дату не обозначить,

работу можно выполнять бесконечно. Поэтому важно при постановке SMART цели строго определить временные рамки на выполнение задачи.

Следует отметить то, что исполнителям и менеджерам необходимо разговаривать «на одном языке». Термины, задачи, цели должны пониматься однозначно как исполнителями, так менеджерами. Иначе ожидаемый и полученный результат будут совершенно разными.

ПРОЕКТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И SMART-ПОДХОД

Проектные организации, являющиеся объектом исследования, это предприятия, занятые проектированием, внедрением различных разработок, устройств и комплексов в какой-либо отрасли. Описываемый в статье менеджмент подход применим не только в проектных организациях, но и в любых других. Необходимо лишь четко сформулировать конечную цель и разбить её на составляющие. Но именно в проектных организациях успешная сдача проекта зависит не только от компетенции штатных сотрудников, но и от субподрядчиков. Срыв сроков поставки, изготовления чего-либо подрядчиком переносит дату сдачи всего проекта и если за счет грамотного менеджмента иметь запас по времени, можно снизить штрафные санкции от заказчика.

Актуальность SMART-подхода увеличивается по мере роста предприятия. Чем больше компания – тем сложнее контролировать работу и результативность каждого исполнителя. SMART позволяет эффективно управлять даже коллективом сотрудников. Конечная цель, сформулированная по идеологии SMART, дает возможность руководителю без ошибочно распределить обязанности в коллективе, оценить трудоемкость поставленной задачи.

SMART подход позволяет разбить любой проект, задачу на подзадачи – т.е. возможно применение многоуровневой вложенности. Каждая подзадача имеет все SMART атрибуты. Все это делает возможным применение подхода к проектам любой сложности и объема. Однако следует учитывать правило Миллера – утверждение о том, что кратковременная память может эффективность хранить в себе 7 ± 2 элемента. Тем самым, не следует при составлении SMART плана

перегружать задачу множеством элементов. Шаги по достижению цели должны быть наглядными и запоминающимися.

SMART план может быть составлен как с помощью специализированного ПО (Inshort, IBM BMP), так и с использованием более прикладных программ (Excel). Лучшие специалисты в сфере бизнес планирования, бизнес процессов используют ПО только на последней стадии анализа компании, все остальное время используются обычные клеящиеся «Стикеры». Однако специализированное ПО автоматически определяет «критический путь» - узкое место в плане выполнения задачи, позволяет отследить влияние одной задачи на другую - увидеть временную зависимость при переносе срока одной из зависимых задач.

В проектных организациях SMART подход позволяет уменьшать издержки при реализации проекта, предостеречь от срыва сроков, лучше мотивировать исполнителей. Работники, видя перед собой конкретные шаги, сроки, более рационально подходят к выполнению поставленных задач. S, M, T составляющая описываемого подхода позволяют определить конкретные штрафные и поощрительные санкции. Тем самым исполнитель ясно понимает за что он может быть оштрафован либо получить премию.

ОПИСАНИЕ СОБРАННЫХ ДАННЫХ И РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Оценка эффективности применения SMART подхода к управлению была проведена в проектной организации ООО «ЭнергоТел». Компания занимается разработкой и внедрением систем АСУТП, АСКУЭ. Каждая разрабатываемая система – достаточно большой проект, который поделен на этапы и подзадачи.

Исходные данные для расчета эффективности – 24 максимально идентичных проектов «Модернизация ГРС», реализованные в интервале с 2012 по 2018 год. Во время работы над проектами использовались различные методики управления, в том числе SMART. Проект «Модернизация ГРС» является типовым и легко тиражируемым, поэтому от заказчика к заказчику претерпевает минимальные изменения, имеет схожий бюджет и сроки исполнения. Проект состоит из 4х основных этапов, в каждый из которых вложено 5 подзадач (проекты отличаются

друг от друга не более чем на 1-3 задачи). Все вышеперечисленное позволяет провести достоверный анализ эффективности использования SMART менеджмента.

Для оценки эффективности применения был проведен корреляционный анализ. Построенная математическая модель отражает зависимость между *степенью использования SMART подхода при управлении проектом и эффективностью* (далее К.П.):

- *Степень использования (С.И.) SMART подхода в рамках проекта.*

Количественный показатель, определяет вовлеченность SMART подхода при управлении проектом. Каждый проект поделен на примерно равные этапы, подзадачи. Количество подзадач с использованием SMART к общему количеству – степень использования.

$$С.И = \frac{\text{Количество SMART задач}}{\text{Общее количество задач}} \times 100$$

- *Качественный показатель (К.П.).* Отражает эффект от применения SMART или иного подхода к управлению. Учитывается срок сдачи проекта и стоимость продажи.

$$К.П. = \frac{\text{Цена продажи факт.}}{\text{Цена продажи план.}} \times \frac{\text{Нормо дней факт.}}{\text{Нормо дней план.}} \times 100$$

Т.е. эффективность управления проектом тем выше, чем раньше проект сдан заказчику и чем меньше конечная стоимость реализации относительно плановой. в рамках установленного бюджета. Если ресурсы, заложенные на «старте» проекта исчерпаны до его завершения, то проект является провальным с коммерческой точки зрения.

К сожалению, собранные на предприятии данные (цена продажи, сроки реализации проекта), использованные в расчетах, являются коммерческой тайной. Поэтому в таблице 1 представлены исключительно результаты расчета С.И и К.П.

№	С.И.	К.П.	№	С.И.	К.П.	№	С.И.	К.П.
1	0	70	9	39	76	17	78	83
2	3	72	10	46	79	18	78	83
3	5	71	11	51	77	19	82	81
4	7	69	12	52	80	20	85	92
5	15	70	13	63	78	21	89	96
6	17	75	14	67	77	22	91	98
7	21	72	15	72	76	23	92	95
8	21	73	16	75	94	24	96	93

Таблица 1. Рассчитанные показатели..

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

График 1 наглядно отображает зависимость «успешности» (К.П.) проекта от С.И. На графике вертикальная ось – «Качественный показатель», горизонтальная ось – «Степень использования». График плавно устремлен тем выше, чем более применим SMART подход при управлении проектом. Незначительные падения графика по мере увеличения С.И. можно списать на человеческий фактор. В таком случае успешность проекта линейно зависит от степени использования SMART подхода.

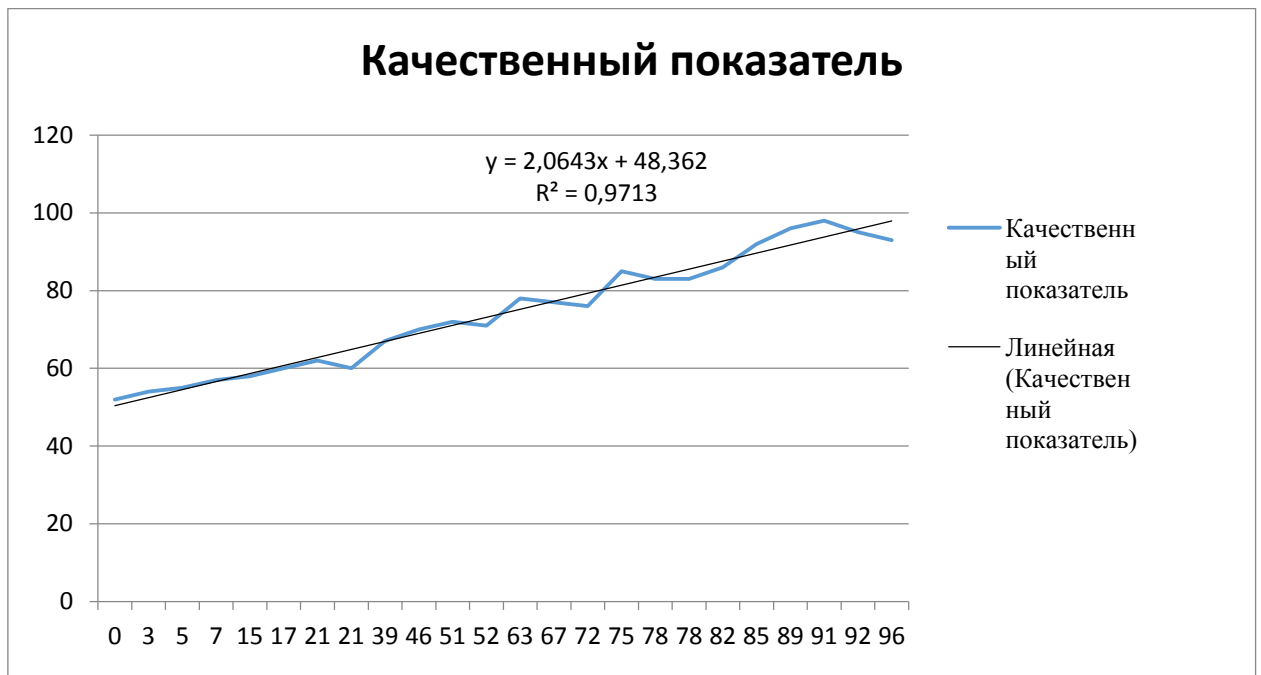


График 1. Зависимость К.П. от С.И.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ SMART ПОДХОДА

Нельзя утверждать, что SMART не имеет недостатков. Ниже приведены основные.

– *Человеческий фактор.* Как менеджеры, так и исполнители, могут неверно оценивать необходимое количество ресурсов для выполнения поставленных целей. Корректировка плана в процессе выполнения приводит к дополнительным трудозатратам (актуализация плана), совещаниям, разъяснениям. Также необходимо учитывать возможную субъективность в понимании поставленных целей - подчиненные и руководители могут по разному понимать оговоренный план, цель, задачу.

– *Проблемная интеграция.* Для успешного внедрения SMART стоит учитывать уже сложившийся стиль управления в организации. Для внедрения необходимо проработать алгоритм постановки, исполнения и управления поставленными целями с каждым подразделением в составе организации. Т.е. донести SMART – идеологию до каждого руководителя и исполнителя. Во время внедрения возможны перебои в работе подразделений компании, а также ошибки, связанные с человеческим фактором.

– *Взаимодействие с подрядчиками.* Если субподрядные организации, привлеченные к реализации проекта далеки от SMART подхода, возможны проблемы во взаимодействии.

ВЫВОД

Опираясь на представленную выше таблицу и график можно с уверенностью заявить, что SMART менеджмент положительно сказывается на качестве управления проектом. Проведенное исследование доказывает то, что с увеличением степени вовлеченности SMART подхода уменьшаются финансовые и другие издержки, снижается вероятность срыва сроков сдачи проекта.

Также исполнитель может наглядно видеть прогресс продвижения к конечной цели, и понимая свою ответственность, рациональнее использовать время и другие ресурсы. Руководитель в свою очередь может построить прозрачную и

понятную систему штрафов, поощрений, еще больше увеличивая мотивацию сотрудников.

Однако хотелось бы отметить то, что не смотря на свою эффективность SMART подход не является панацеей. Для успешной работы проектной организации необходим не только грамотный управленческий подход, нельзя забывать о вовлеченной команде исполнителей, человеческом факторе, финансовых и юридических аспектах.

Список используемых источников:

1. Голдратт Э..Цель; Инфра – Москва 2015-542 с.
2. Голдратт Э..Цель 2.0; Инфра – Москва 2016-312 с.
3. Друкер П. Практика Менеджмента. М.: Вильямс, 2007. – 397 с.
4. Жакупов А. SMART. Цели, которые работают; Инфра – Москва -2013 -342с.
5. Данченко Л.А., Иванов А.А. Знаниевая экономика: проблемы менеджмента// Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: Материалы междунар. науч.- практ. конф., Москва, 29 мая 2009 г. М., 2009. С. 10-12.
6. Нижегородцев Р. М. Основы теории инноваций: Учебное пособие. — М.: Доброе слово, 2011. — 88 с
7. Черненко М. Бюджетное планирование: инструмент оперативной реализации стратегии. // Корпоративные системы. — 2006.
8. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
9. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.-
- 10.Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2013. – 224 с