

СЕКЦІЯ 10: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ SOFT SKILLS ФАХІВЦІВ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

РОЛЬ ТА МІСЦЕ SOFT SKILLS В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ПРОЄКТУ

Снітко Є.О.
Lugansk National Taras Shevchenko University,
Poltava, Ukraine

Керівники проєктів та інші рівні управління несуть основну відповідальність за якість. Це зобов'язання ґрунтується на принципі, що приписується різними джерелами як Джозефу Джурану, так і У. Едвардсу Демінгу [1,2]. Це «правило 85/15», за яким продуктивність працівників на 85 % визначається системою, де вони працюють, але в 15 % – їх власними зусиллями. Керівництво, а не окремі працівники, відповідає за систему. Тому, прагнучи покращити процес, керівники проєктів мають спочатку проаналізувати та виправити систему, а не звинувачувати робітників. Так саме менеджери проєктів мають бути обережні при винагороді окремих працівників за продуктивність системи, на яку вони могли вплинути. Винагорода людей за неправильні вчинки може бути настільки ж шкідливою для організаційної згуртованості та морального духу, як і звинувачення людей у неправильних вчинках. Безперервне вдосконалення може бути складним завданням для менеджерів проєктів.

Проєкти, що ґрунтуються на зовнішньому контракті, мають явні специфікації – зобов'язання в контракті.

Практичний підхід може полягати в тому, щоб «відповідати специфікаціям», тому що це те, що потрібно, і все, за що платять. Насправді деякими якість визначається, як відповідність вимогам, припускаючи, що дотримання специфікацій забезпечує якість. На цей погляд, відповідність специфікаціям є метою. Інститут управління проєктами надає цьому великого значення, заявляючи, що це все, що має робити керівник проєкту; все, що за його межами, це «позолота» [3]. Це має сенс. Слід уникати позолоти (додавання дорогих функцій, що виходять за рамки початкового обсягу, але не додають нічого цінного для покупця), але в більш широкому значенні виконання специфікацій може виконувати достатньо роботи, щоб уникнути покарання. Результатом може бути задоволений клієнт, хоча може бути і мінімально задоволений клієнт. Дотримання специфікацій також обмежує виконання проєкту рамками специфікації чи розуміння замовником технології чи можливого. Це не дає клієнту кращого рішення, якщо воно можливе. Це не підвищить компетентність організації, якщо лише вимоги не будуть надто високими, на що менеджери з контрактів йдуть неохоче. Відповідність специфікаціям може означати безпечну рутинну роботу, яка підвищує конкурентоспроможність організації. Специфікації є загадкою, яка просто сформульована.

Якщо ви не відповідаєте специфікаціям, ви порушуєте правила. Якщо ви бажаєте завершити поточний контракт, виконайте умови контракту.

Якщо ви хочете виграти наступний контракт, виправдайте або перевершіть очікування клієнта.

Безперервне покращення включає як мінімум три конкретні дії. Спілкування має важливе значення. Команда проєкту повинна мати ефективну комунікацію між собою, а також з клієнтами, постачальниками та зацікавленими сторонами.

Комунікація – це засіб виявлення проблем та можливостей, вирішення проблем та використання можливостей.

Коригувальні дії також потрібні. Виправляти проблеми потрібно, але недостатньо.

Керівники проєктів та члени команди також повинні виявляти причини будь-яких проблем та усувати їх чи зменшувати найбільшою мірою.

Можливо добре вирішити проблему але краще запобігти її повторенню.

Виявлення та використання можливостей завершує трійку. Цикл «плануй-перевір-впливай» забезпечує дисциплінований підхід до постійного вдосконалення на основі виявлених проблем чи можливостей.

Результатом безперервного покращення можуть бути поступові маленькі кроки або різкі великі стрибки вперед. Обидва типи результатів забезпечують загальні переваги для виконавчої організації, які дозволяють отримати переваги.

Задовольняти динамічні потреби та вимоги – потреби клієнтів постійно змінюються. Дайте їм те, що вони просять, і вони ще попросять.

Залишатися конкурентоспроможними – конкуренти завжди вдосконалюються. Світовий ринок не у стійкому стані; це гонка, і ви не можете виграти гонку, стоячи на місці.

Зменшити витрати, збільшити прибуток – на світовому ринку є конкуренти з дуже низькими витратами, особливо на оплату праці. Зниження витрат може підвищити конкурентоспроможність, що збільшить продаж та загальний прибуток.

Розробляти нові технології, процеси та продукти. Технології постійно змінюються. Поліпшення процесів з метою використання переваг нових технологій або просто застосування більш ефективних способів може знизити витрати, забезпечити якісніший продукт або те й інше.

Навчання – це основа якості. Дії повинні ґрунтуватися на добре обґрунтованій теорії, а не на пробах та помилках, на тому, як щось робилося раніше, або на бажанні чи вислові людини. Члени проєктної команди, включаючи керівника проєкту, мають бути навчені всім необхідним навичкам. Нові члени команди під час впровадження мають бути навчені, а не просто призначені на роботу та попереджені, щоб навчатися в інших.

Лідерство – це сила якості, що об'єднує. Цілі лідерства полягають у підвищенні продуктивності та якості, підвищенні продуктивності та навіювання людям гордості за свою майстерність [4]. Лідерство необхідне для усунення причин дефектів, а не лише дефектів. Щоби бути ефективними, лідери повинні знати свою роботу. Вони мають бути технічно компетентними у роботі і здатні володіти суто лідерськими якостями, щоб заслужити повагу і відданість членів

команди і добре представляти проєктну команду перед клієнтами, зацікавленими сторонами та вищим керівництвом в організації.

Графічний образ якості розкриває, як взаємодіють ці елементи. Орієнтація на клієнта, варіативність та постійне вдосконалення є центральними аспектами сучасної якості. Кожен пов'язаний з іншими та має спільний кордон. Кожна з них виражається через специфічніший аспект проєктної роботи: відповідність вимогам, процесам та засобам контролю.

Ці аспекти не дискретні, а є як спектр між двома крайнощами. Вимоги можуть змінюватись від загальних потреб до явних специфікацій. Процеси можна розглядати від тих, які зосереджені на результатах або продуктах, які взаємодіють із явними специфікаціями вимог до загальних методів. Кошти контролю можуть бути зосереджені на засобах виробництва, які пов'язані з методами процесів, з метою виробництва, які пов'язані із загальними потребами вимог, завершуючи зв'язок усіх трьох аспектів.

Ці аспекти додатково пов'язані міркуваннями вищого рівня організації, які об'єднують два аспекти одночасно. Те, що ми робимо, пов'язує вимоги та процеси, те, як ми це робимо, пов'язує процеси та контроль, і чому ми це робимо, пов'язує контроль та вимоги.

Як основа якості навчання є базою. Без навчання члени проєктної групи не зможуть ефективно використати ці три елементи. Лідерство тримає все це разом. Лідерство оточує всі елементи, аспекти та міркування безперервним зовнішнім контуром, що пов'язує їх в єдине ціле.

З огляду на все це залишається простим питанням: хто відповідає за якість? Раніше відповідальність несла служба якості, але не більше. Відділи якості було значно скорочено, а функції передано на виконавчий рівень або ліквідовано зовсім. У наш час кожен відповідає за якість. Організаційне керівництво відповідає за систему якості. Керівники проєктів несуть повну відповідальність за якість проєкту та продукту. Проєктні групи відповідають за аспекти якості своєї частини проєкту, а окремі члени команди несуть відповідальність за якість всього, що вони роблять, щоб сприяти завершенню проєкту. Ніхто не може дозволити собі розкіш перекласти відповідальність за якість на когось іншого чи якусь іншу функцію. Кожен, хто пов'язаний із проєктом, тією чи іншою мірою несе відповідальність, а керівник проєкту несе тягар чи обов'язок забезпечувати якість у всьому, що робить проєкт.

Література

1. Juran, J.M. and De Feo, J.A., Eds., Juran's Quality Handbook, 6th ed., McGraw-Hill, New York, 2010, p. 1699.
2. Deming, W.E., The New Economics for Industry, Government, and Education, 2nd ed., The MIT Press, Cambridge, MA, 2000, p. xv.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)/ Six Edition. Project Management Institute, 2017. 800 p.
4. Levkiv Halyna, Snitko Yelyzaveta, Klymenchukova Nataliia, Riy Myroslava Managing the personnel evaluation system as a direction for ensuring the competitive advantage of an innovative enterprise in a knowledge economy and change

management. «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво»,
Класичний приватний університет 1(124) 2022.
http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/16.pdf