

10 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

Эффективное использование людей, вовлеченных в проект, требует действий и усилий по управлению человеческими ресурсами. А именно, выявление и распределение проектных ролей, ответственностей, набор и назначение персонала, текущее обучение, назначение отношений отчетности. Разделяют управление двумя категориями людей в проекте:

- *участниками проекта*, а именно спонсорами, заказчиками и другими стэйкхолдерами, роли которых во многом заданы; об этом сказано в разделе 3.2 *Участники проекта*;
- *командой проекта* – группами лиц и лицами, привлекаемыми к работам проекта, как из числа сотрудников исполняющей организации, так и из сторонних организаций.

В настоящем разделе рассматривается именно управление командой проекта – планирование, набор, развитие и управление командой.

Члены команды должны быть назначены в проект из своих функциональных подразделений и организаций соответствующими приказами, распоряжениями, контрактами. На время выполнения проекта они будут иметь двойное подчинение. Менеджер проекта должен влиять на этот процесс, но административные функции обычно находятся вне его компетенции. Поэтому, менеджер проекта хоть и подбирает кадры самостоятельно, но управляет выделенным ему административно персоналом, отвечая за его высвобождение и перераспределение внутри проекта.

Напомним, что о людских ресурсах говорилось ранее в двух контекстах:

- при выравнивании ресурсов расписания согласно описанию доступности ресурсов;
- при планировании ресурсов, когда определяются типы, количество, единичная стоимость и время использования ресурсов с целью оценки стоимости и составления сметы проекта; выходом процесса был документ *Потребность в персонале*, который используется в рассматриваемом процессе.

Управление человеческими ресурсами представлено тремя составляющими, накладывающимися друг на друга процессами. Эти процессы зависят от характера проекта и являются *вспомогательными*:

1. **Организационное планирование.**
2. **Назначение персонала.**
3. **Развитие команды.**

Формирование эффективной и мотивированной команды, ориентированной на работу и цели проекта – одна из задач менеджера проекта. Эти вопросы хорошо изучены и освещены в обширной литературе, но применительно к постоянной деятельности, к управлению функциональными подразделениями.

Временная природа проекта требует гибкой адаптации и применения известных технологий и методов для внутри проектных процессов, ограниченных сроками проекта. К таким технологиям и методам можно отнести:

- мотивацию, делегирование полномочий, оценку исполнения;
- набор и удержание персонала;
- лидерство, разрешение конфликтов, руководство собраниями и переговорами и др.

10.1 Рычаги мотивации

Прежде, чем перейти к освещению основных процессов настоящего раздела, рассмотрим некоторые теории и концепции по руководству людьми, а также выводы, полезные для управления проектами.

Теории Д. МакГрегора X и Y. МакГрегор (McGregor) – американский социолог в области менеджмента, полагал, что ключевым моментом управления является учет человеческой природы и

человеческого поведения. Он предложил и критически рассматривал две противоположные теории – *Теорию X* и *Теорию Y*.

Теория X основывается на следующих положениях:

- средний человек врожденно ленив по своей природе и склонен уклоняться от работы;
- средний человек будет усиленно работать на благо организации только по принуждению, по внешнему контролю и направлению;
- только угроза наказания, а не поощрения, может побудить его к работе;
- средний человек боится ответственности, ищет защищенности и предпочитает, чтобы им управляли.

Из *Теории X* следует, что работниками надо жестко управлять и контролировать, не допускать к принятию решений. *Теория Y* основывается на противоположных положениях:

- средний человек может хорошо работать ради участия в самой работе, испытывая удовлетворение от работы, на которую он расходует физические и психические силы;
- нежелание ответственности и отсутствие амбиций является следствием воспитания и приобретенного опыта, а не врожденных качеств;
- если работник разделяет цели и задачи организации, то он будет проявлять самоуправление, самоконтроль, изобретательность и творческий подход к работе и решению проблем.

В управлении командой проекта следует стремиться к руководству по *Теории Y*, созданию творческой атмосферы, где усилия и цели каждого работника формируют успех всего проекта. В тоже время, в запущенных проектах, с большим количеством проблем, когда нет времени на обсуждения и споры, возможно выстраивание жесткого руководства (с элементами *Теории X*). На практике стиль руководства сильно зависит от личных качеств, опыта и мировоззренческих убеждений менеджера проекта.

Теория иерархии потребностей Маслоу. Маслоу (Abraham Maslow) – исследователь в области менеджмента, считал, что человеческий потенциал является основным источником конкурентных преимуществ организации. Он построил пирамиду потребностей человека (рис. 12) и обосновал принципы мотивации.



Рис. 12

Пирамида Маслоу состоит из 5 уровней – от низших потребностей до высших:

1. *Уровень физиологических потребностей.* К нему относятся потребности в воде, пище, сне, одежде, жилье. Они необходимы для функционирования организма. В странах с разным уровнем экономического развития процент такого населения может составлять от 10% до 80% (Россия примерно 10-20%).

2. *Уровень безопасности, самосохранения.* Потребность в стабильности, законности, порядке, желание иметь сильного покровителя, возможно, в лице государства, компании, лица, социальной группы, стремление к продолжению рода (Россия примерно 40-50%).
3. *Уровень социальных потребностей.* Потребность в контактах и одобрении, дружбе и любви, ощущении жизненных корней, финансовой устойчивости. Это уровень среднего класса (Россия примерно 20-30%).
4. *Уровень самоуважения.* Потребность в личном жизненном успехе и признании, исключительном уважении и внимании (Россия примерно 10%).
5. *Уровень самореализации, самоактуализации.* На этом уровне (Россия 1-3%) личность человека достигает определенного познания мира и своего места в этом мире, определенной мудрости. Человек самореализован и самоувержден в важных для него сферах жизни. Тогда человек мотивируется своим пониманием мира, личными внутренними позывами, желаниями своего духа, которые в итоге ведут его к благополучию, благосостоянию, личной экономической свободе и независимости. На этом пути нет предела в развитии человека.

Принципы мотивации и выводы Маслоу состоят в следующем:

- человек стремится к более высоким потребностям при удовлетворении более низких;
- нельзя подняться на следующий уровень, не пройдя предыдущий;
- в случае *дефицита* базовых потребностей и в зависимости от внешних *условий и ситуаций*, может происходить переход (доминирование) к потребностям более низкого уровня. Например, после развала СССР мотивация многих среднеобеспеченных социальных групп людей сместилась в сторону удовлетворения базовых потребностей, также в концлагерях и местах лишения свободы мотивация человека становится более эгоистичной, направленной на выживание в экстремальных условиях и т.д.;
- если потребность удовлетворена и уровень достигнут, то мотивация к ее получению уменьшается, и она уже не действует как фактор мотивации.

Для менеджера проекта важно понимание этих выводов, в особенности последнего. Необходимо а) выявлять наиболее сильные потребности, определяющие поведение, б) не увлекаться удовлетворением слабых, не мотивирующих потребностей.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Герцберг (Херцберг, Frederik Hertzberg), основываясь на модели Маслоу, пришел к выводу, что удовлетворенность или неудовлетворенность работой и трудом вызывается различными факторами.

Удовлетворенность работой вызывается *мотивирующими факторами*, которые связаны с требованиями работника к содержанию работы и отдаче от работы:

- удовлетворение от самой работы (самореализация) и возможность роста;
- признание выполняемой работы, профессиональные достижения и успех;
- ответственность за работу.

Неудовлетворенность работой вызывается *гигиеническими факторами*, связанными с:

- неадекватной зарплатой;
- условиями труда, внутренними правилами компании;
- статусом и взаимоотношениями с руководством и с другими работниками;
- нестабильностью работы и отношением к работе;
- личными факторами и влиянием работы на личную жизнь.

Выводы Герцберга можно свести к следующим положениям:

1. Поддержание гигиенических факторов позволяет избежать неудовлетворенности, а, следовательно, будут работать мотивирующие факторы. Иначе мотивации не работают.
2. Достижение (снятие) одного или всех гигиенических факторов не приводит к автоматическому повышению эффективности работы. Т.е. улучшение гигиенических факторов не улучшает мотивацию, а скорее вызывает нейтральное отношение, хотя требует определенных финансовых затрат.
3. Мотивирующие факторы должны задействоваться только, когда достигнуты гигиенические факторы.

В итоге, менеджеру проекта можно рекомендовать следующие **мотивационные приемы руководства**, организации рабочего процесса и кадровой политики:

1. Создать для персонала рабочие места и среду в компании, способствующие хорошей работе с полной отдачей.
2. Справедливая оплата труда. Реагирование на аргументированные запросы о повышении оплаты труда.
3. Усиление ответственности персонала за свою работу, и, в тоже время, наличие гласных процедур надзора за работой и оценки результатов.
4. Поощрение персонала и создание возможности роста, обучения.
5. Создание ощущения личного успеха и признание проделанной работы.
6. Создание позитивных ожиданий и постоянное ободрение персонала. Создавая у работников позитивное ожидание и понимание его реальности, руководитель мотивирует его, чтобы превратить ожидание в факт, "сказку сделать былью". Подмечая положительные качества и успехи работника, руководитель также способствует его развитию и высокой производительности.
7. Создание и описание четких процедур получения, выполнения и передачи работ. Это повышает мотивы к слаженной, удовлетворенной работе и повышает производительность.
8. Совершенствование технологических операций в сторону разумного *укрупнения* порций работ и повышение *разнообразия* работ. Здесь целью должно являться исключение монотонности и ощущения бессмысленности работы, как демотивирующих факторов, и формирование чувства значимости работы, чувства компетентности.
9. Поощрение добровольных групп, способствующих решению определенного вида проблем. В частности, это могут быть добровольные *кружки качества*.
10. Предупреждение конфликтов, а если они возникли, то не уклоняться от их разрешения. Способы разрешения конфликтов могут быть следующими:
 - *решение проблемы*, т.е. нахождение одного правильного решения, раскрывающего и устраняющего разногласия сторон конфликта;
 - нахождение *компромиссного решения*, когда противоречия сглаживаются и стороны делают уступки ради продвижения к результату;
 - *принуждение* к соглашению одной стороны конфликта, используя свои полномочия; проект продвигается, но конфликт не исчезает.
11. Использование своих властных полномочий, личного обаяния, специальных знаний и способностей и других лидерских качеств с целью оказания мотивирующего воздействия на персонал.
12. Продуктивное проведение собраний, на которые у менеджера проекта может уходить 30-70% времени. Основные принципы руководства собраниями следующие:
 - ограничить число участников до 6-10 человек;
 - предварительно письменно уведомить участников (время, место, повестка, состав) с целью дать время на подготовку каждого участника собрания;
 - заинтересованность каждого участника в обсуждении и решении проблем;
 - следовать повестке дня и регламенту; дополнения и изменения могут вноситься в повестку в начале собрания;
 - протоколировать (записывать) содержание, результаты и решения собрания;
 - распространить протокол между участниками.
13. Составление матрицы мотиваций сотрудников, используя уровни потребностей Маслоу и факторы Герцберга.

10.2 Организационное планирование

Управление человеческими ресурсами начинается с организационного планирования. Оно состоит в установлении проектных ролей, ответственности и отношений отчетности для отдельных лиц или группы лиц. Организационное планирование тесно связано с назначением персонала, с планированием коммуникаций, рассматриваемым в следующих разделах.

На входе процесса *организационного планирования*:

- Взаимодействия проекта – описание формальных и неформальных отношений между *организационными единицами, технические и межличностные* взаимодействия;
- Потребность в персонале – документ, описывающий специализации, количество, единичную стоимость и время использования ресурсов для каждого пакета ИСР;
- ограничения, в том числе ограничения организационной структуры исполняющей организации (см. 3.3 *Формы организационной структуры*).

На выходе процесса:

- назначение ролей и ответственности – *матрица ответственности*;
- *План обеспечения персоналом* для функциональных менеджеров;
- *Организационная диаграмма* – схема, показывающая иерархию подотчетности в проекте.

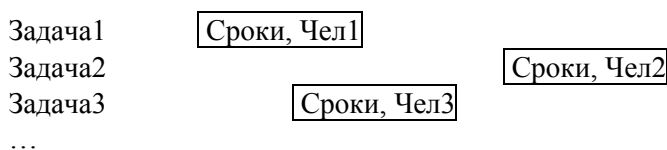
Назначение ролей и ответственности принято сводить в *матрицу ответственности*. Она позволяет компактно представить связи между работой (обязанностью) и ролью (лицом или группой лиц). Например:

<i>Работа</i>	<i>Роль</i>	Роль1 (Чел1)	Роль2 (Чел2)	Роль3 (Чел3)	Роль4 (Чел4)
Постановка задачи		Ут	И	Отв	Уч
Техническое задание		Ут	П	Отв	Уч
Дизайн проект		Ут	П	П	И
Разработка				Ут	И
Тестирование		Ут	П	Ут	Уч

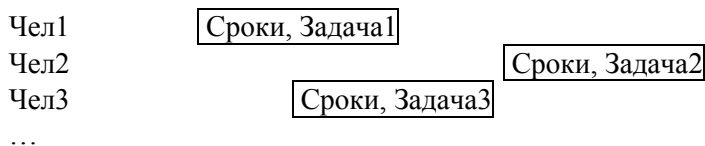
На пересечении работа-роль указывается степень участия (ответственность): Ут – утверждает, П – проверяет, Уч – участвует, И – информирует, Отв – ответственный и т.д. Матрица ответственности может составляться с различной детализацией и для разных уровней управления – как для пакетов работ ИСР, так и для всего проекта.

В матричной структуре (см. 3.3 *Формы организационной структуры*) персонал находится в двойном подчинении. Поэтому менеджер проекта и функциональные менеджеры должны четко согласовывать попеременное использование людских ресурсов.

Матрица ответственности показывает "кто что делает" и "кто за что отвечает", но не учитывает временной фактор. Менеджер проекта на основе расписания должен составить *План обеспечения персоналом* или *План управления назначением персонала*. Он, в первую очередь, необходим функциональным менеджерам, которые выделяют своих сотрудников в проект. Если расписание проекта составляется в срезе по задачам:



то План обеспечения персоналом составляется в срезе по лицам (ролям):



Таким образом, План обеспечения персоналом показывает "кто, когда и на какие работы" будет задействован. Методология ANSI PMBOK также рекомендует составление *ресурсных диаграмм* для каждой роли. Ниже показан пример недельной ресурсной гистограммы для роли *Диспетчер*:

Команда проекта. Выполняет основную работу по проекту, техническую и управленческую. В крупном проекте в составе команды проекта может выделяться группа управления проектом. Укрупненный перечень функций команды проекта следующий:

- выполняет рабочие пакеты;
- составляет ИСР, оценивает длительность операций;
- определяет ограничения и допущения, зависимости и резервы проекта;
- работает с изменениями проекта;
- предоставляет любые оценки по проекту – оценки времени, стоимости, качества, рисков;
- готовит отчеты и другие документы;
- работает с другими стэйкхолдерами;
- принимает некоторые решения по проекту.

10.3 Назначение персонала

Процесс назначения персонала должен обеспечить укомплектование работ проекта конкретными лицами. Во многих случаях они становятся известны уже в процессе организационного планирования – предварительные назначения из своей или других компаний.

Основным методом назначения персонала являются переговоры и обсуждения с функциональными менеджерами и менеджерами других проектов в своей организации, со сторонними организациями, независимыми специалистами. Основной предмет таких переговоров – привлечение в проект лучших и дефицитных кадров в требуемые сроки.

На входе процесса назначения персонала:

- *План обеспечения персоналом;*
- характеристики выделяемого персонала.

На выходе процесса:

- персонал назначен, определены условия, формальные правила и ожидания персонала;
- справочник команды проекта – список участников проекта с краткими параметрами.

10.4 Развитие команды

Процесс развития команды – это процесс увеличения профессиональных навыков (технических и управленческих) членов команды. При этом направленность на совершенствование кадров может быть не единственной необходимостью. Часто в проекте может не хватать исполнителей с определенной компетентностью. Поэтому обучение и выполнение смежных работ членами команды является распространенной практикой.

Менеджеру необходим план обучения. Формы обучения могут быть различными в зависимости от предметной области, местонахождения членов команды – в одном офисе или в удаленных офисах, работающих виртуально через Интернет. Это могут быть тренинги, участие в презентациях и конференциях, обучение на рабочем месте путем обмена опытом, в классе, дистанционно на компьютере и т.д.

Обязательным является проведение менеджером проекта семинара(ов) по принципам взаимодействия и совместной работы в проектной команде, в частности, для совершенствования поведения и устранения конфликтных ситуаций. В случае использования программного обеспечения совместной работы, такие специализированные семинарские занятия также становятся необходимостью.

В заключении отметим, что менеджер проекта с первых встреч обязан довести до членов команды принципы работы в проекте, в частности, вопросы премирования, сверхурочной работы, свободного графика, высвобождения и пр., чтобы устранить недоразумения в будущем. Определенность – залог управляемости.

10.5 Контрольные вопросы

- Следствие Теории Х МакГрегора:
 - Работниками надо жестко управлять, не допускать к принятию решений.
 - Работники могут проявлять самоуправление и творческий подход к работе.
 - Работники могут хорошо работать без угрозы наказания.
- Низший уровень потребностей по теории Маслоу:
 - Уровень социальных потребностей.
 - Уровень физиологических потребностей.
 - Уровень самоуважения.
- По теории мотивации Герцберга неудовлетворенность к работе не вызывается:
 - Неадекватной зарплатой и внутренними правилами компании.
 - Условиями труда и статусом работника.
 - Ответственностью за работу.
- Какой из способов разрешения конфликтов наиболее надежен и требует наиболее длительной выработки решения:
 - Поиск компромисса посредством сглаживания.
 - Принуждение.
 - Решение проблемы – нахождение одного правильного решения.
- План управления назначением персонала показывает:
 - Кто, когда и на какие работы назначен.
 - Кто что делает и кто за что отвечает.
 - То же, что и матрица ответственности.
- Что не является формой власти менеджера проекта:
 - Официальная власть.
 - Вознаграждение и наказание.
 - Экспертиза.
- Наиболее частыми причинами конфликтов по проекту являются:
 - Графики, приоритеты проекта и ресурсы.
 - Стоимость.
 - Управление конфликтными сотрудниками.
- Что не является развитием команды:
 - Совершенствование кадров.
 - Обучение.
 - Повышение по должности.
- Что не следует рассматривать менеджеру проекта при отборе членов команды:
 - Заработную плату.
 - Предыдущий опыт и личную заинтересованность.
 - Характеристику личности.
- Кто ответственен принять решение, если требуется выполнить дополнительную работу, которая задержит проект:
 - Топ-менеджер (старший менеджер).
 - Менеджер проекта.
 - Функциональный менеджер.
- Кто ответственен принять решение, если в проект добавлены дополнительные работы, и он выходит за рамки финансирования:
 - Менеджер проекта.
 - Спонсор.
 - Топ-менеджер (старший менеджер).
- Кто ответственен принять решение, если член команды не выполняет своих функций:
 - Менеджер проекта.
 - Члены команды проекта.
 - Топ-менеджер совместно с функциональным менеджером.