

Управление персоналом в условиях реализации проектов

Тимошенко Оксана Юрьевна

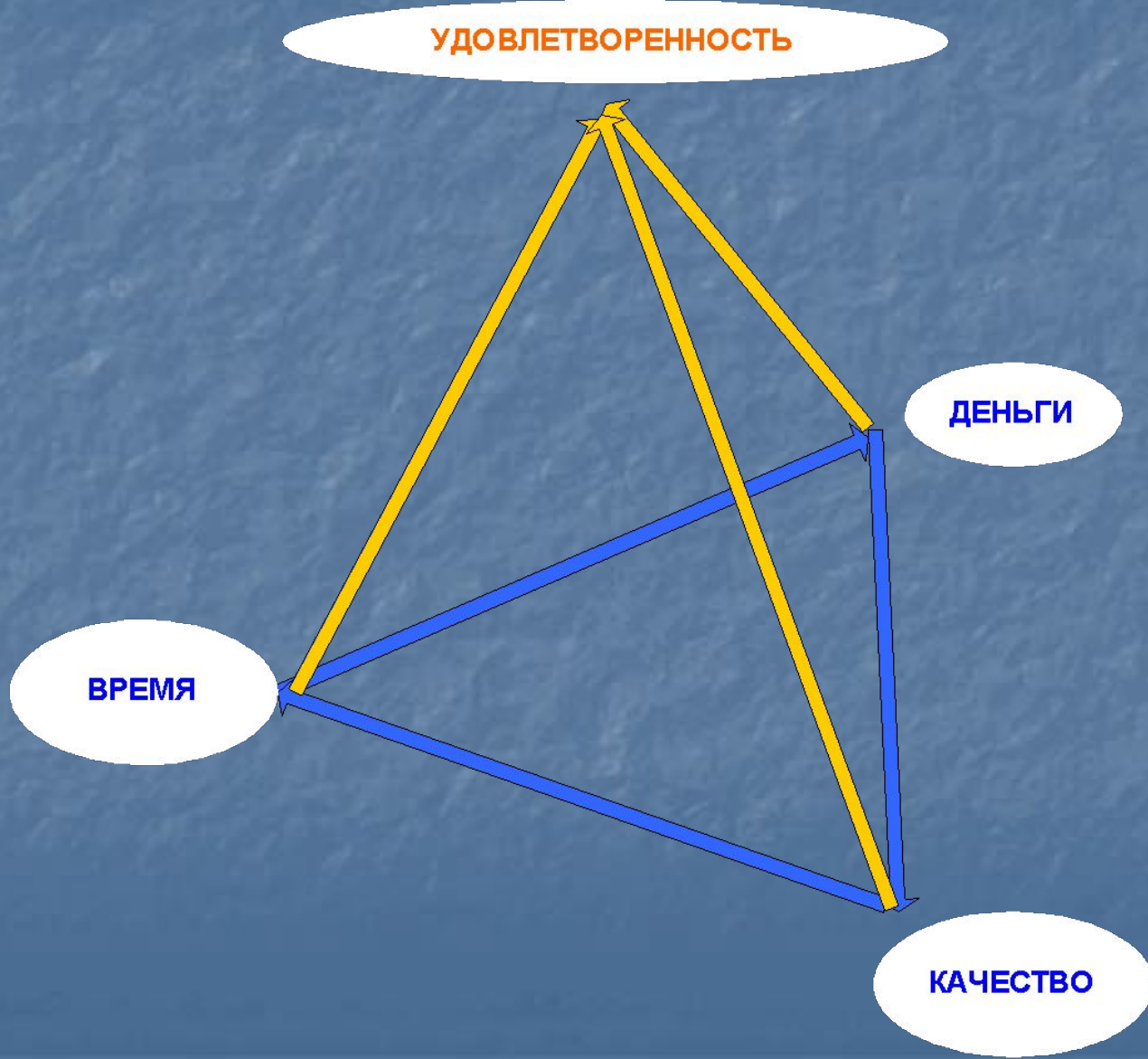
к. э. н.

бизнес-консультант

Проект

Проект — это уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определённой цели, создание определённого, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

«Пирамида» проектного управления



Признаки, что деятельность не является проектом:

- Если цель изначально не определена либо сильно меняется в процессе выполнения работ;
- Если деятельность не является управляемой, то есть внешние зависимости превышают возможности влияния на деятельность;
- Если ограничения деятельности изначально не определены (сроки, ресурсы, время, качество, допустимый уровень рисков);
- Если результат не уникален.

Влияние экономического спада 1989 – 1993 годов на практику управления проектами

Фактор	До спада	После спада
Стратегические акценты	Краткосрочные	Долгосрочные
Акценты управления	На управление работниками	На управление работой результатами
Акценты внутреннего обучения	На достижение количественных результатов	На достижение качественных (поведенческих) результатов
Анализ рисков	Требует минимальных усилий	Требует адекватных усилий
Власть	Формальная (официальная)	Неформализованная (приобретаемая)
Построение команды	Функциональные команды	Кросс-функциональные команды

Стратегическое управление проектами

Стратегическое управление проектами – это процесс развития единой, внутренней методологии управления проектами, которая может быть **использована многократно**, и которая обеспечивает высокую вероятность достижения целей проекта.

Отличие стратегического управления проектами от других видов стратегического управления

- управление проектом осуществляется **руководителями среднего звена**, а не представителями высшего управляющего персонала.
- Задача же высшего руководства отслеживать, чтобы рекомендации руководителей среднего звена **не приводили к нежелательным изменениям корпоративной культуры**.

Мнения о проектном управлении в России

1. Проектное управление в России существует несколько десятилетий и продолжает свое развитие.
2. Проектное управление в России не развито, и не получит должного развития еще много лет.

Как оценить менталитет народа?

- Особенности менталитета народа можно проследить через **базовые метафоры**.
- «Метафора - важное средство представления и осмысления действительности» (*George Lakoff, Mark Johnson. Metaphors We Live By. Chicago, University of Chicago Press, 1980.*)
- В основе метафоры лежит сравнение, аналогия.

Функции метафоры

(внешние проявления ее свойств)

- **моделирующая;**
- **коммуникативная;**
- **эмоциональная.**

Моделирующая функция метафоры

Является наиболее важной и трудно заметной.

« Метафора будучи отраженной моделью опыта и сама может оказывать определяющее воздействие на поведение и мышление людей».

(George Lakoff, Mark Johnson. Metaphors We Live By. Chicago, University of Chicago Press, 1980.)

Коммуникативная функция метафоры

- Метафора способна передавать то, что обычным способом не передается.
- Это во многом обусловлено специализацией полушарий головного мозга человека.

Особенности полушарий головного мозга

- **Левое полушарие:** его деятельность характеризуется логичностью, последовательностью.
- **Правое полушарие:** отличается интуитивностью, образностью, одновременностью. Творческое мышление и гениальность тесно связаны с деятельностью правого полушария.

Как воздействует метафора?

- Метафора позволяет воздействовать на **правое полушарие**, передавая целостный образ, который невозможно передать с помощью прямых форм выражения, направленных на взаимодействие с логичным левым полушарием.
- *Метафора – удел левшей!*

Соотношение правшей и левшей в разных странах

США	6%
Япония	3%
Китай	1%
Скандинавские страны	4%
Европейские страны	7%
Австралия	22%
Страны Южной Америки	23%
Страны Южной Африки	25%
Россия	18%

Метафора и мышление российского человека

- Большое количество явных и «скрытых» левшей в России предопределяет важную роль базовых метафор в управленческом мышлении.

(экспресс-тест)



Эмоциональная функция метафоры

- Является наиболее заметной.
- Долгое время метафора даже изучалась не как явление мышления, а как изобразительное средство языка.
- *Пример: зоосемантические метафоры, отсылающие к названиям животных: кобель, кобыла, свинья.*

Метафора 1

«на себя – на хозяина»

Метафора

«на себя – на хозяина»

- Современный российский труженик часто участие в реализации проекта воспринимает как «работу на интересы хозяина», потому слабо заинтересован в результате.
- Решить эту проблему может только особенно адаптированная к российской ментальности система материального и нематериального стимулирования участников проектных команд.

Метафора 2

«выращивать»

Метафора

«выращивать»

- Определяет особенность российского человека перекладывать ответственность за результаты проекта на «третьи силы».
- «Выращивать» в России принято и персонал. На Западе предпочитают «купить» хорошего менеджера, в России – годами выращивать.
- Задача передачи чего-либо последователям не столь актуальна. Не принято хорошо документировать успешный опыт, задумываться о последующих участниках цепочки работ.

Метафора 3

«Путь»

Метафора

«путь»

- Для российского человека путь важнее цели, отсюда такая ориентированность на процесс, а не результат.
- Современному российскому менеджеру больше свойственно увлекаться собственно деланием и отчетами о проделанном, нежели стремлениями достигать целей.

Метафора 4

«борьба»

Метафора «борьба»

- Сегодняшним участникам проектов свойственно в причинах провалов усматривать внешнего врага, и ему приписывать свои неудачи.
- Если такового явно не находится, то обязательно ведутся поиски «внутреннего врага команды», некоего «козла отпущения».
- Вместо концентрации на задачах проекта происходит концентрация на самой борьбе.

Метафора 5

«передать = отдать»

Метафора

«передать = отдать»

- При проектном управлении работник воспринимает «передать знания» как посягательство на его собственность.
- Он с таким трудом приобрел эти знания, «выращивал» в себе их, «боролся» с ленью, отсутствием времени, прошел такой долгий «путь», а теперь он должен их кому-то «передать». И кто-то без труда ими воспользуется?!

Отношение ко времени

Российский вариант:

- Как ты *провел* время? (путь)

Западный вариант:

- How do you *spend* your time these days?

- Как вы *тратите* ваше время в эти дни?

Восприятие рационального и иррационального

Российский вариант:

- Давайте **поднимемся** над банальностью.
- **Опуститесь** на землю! Необходимо понять, как это отразить в документах!

Иррациональное – верх

Рациональное – низ

Восприятие рационального и иррационального

Западный вариант:

The discussion *fell to the emotional* level but I *raised* it back *up to the rational* plane.

(Дебаты приняли эмоциональный характер (букв.: упали до эмоционального уровня), но я ввел их снова в рациональную колею (букв.: поднял их снова на рациональную плоскость))

Иррациональное – низ
Рациональное – верх

**Какое же оно, управление
российским персоналом,
в условиях
реализации проектов?**

Модель зрелого проектного управления



Уровень 1

Единая терминология

- Персонал осознает важность проектного управления,
- приходит к единой терминологии,
- осваивает знания в области управления проектами.

Уровень 2

Общие процессы

Персонал осознает важность определения и разработки общих процессов, чтобы успех одного проекта мог быть повторен в дальнейшем.

Происходит осознание необходимости применения принципов проектного управления к другим методологиям, используемым в компании.

Уровень 3

Единая методология

Персонал осознает важность синергетического эффекта, возникающего при сведении всех используемых методологий в компании в одну.

Уровень 4

Бенчмаркинг

Персонал осознает необходимость улучшать свою методологию, постоянно сравнивая ее с конкурентами и лидерами рынка.

Уровень 5

Непрерывное улучшение

Происходит оценка полученной информации о методологиях на рынке и принимается решение о направлениях улучшений собственной методологии.

Риски

- **Величина риска ассоциируется со степенью его влияния на корпоративную культуру.**
- **низкие риски** – практически не влияют на корпоративную культуру, либо она достаточно гибкая и легко воспринимает изменения;
- **средние риски** – организация осознает, что необходимы изменения, но не может достаточно адекватно оценить их влияние на корпоративную культуру (Пример: введение отчетности перед несколькими начальниками);
- **высокие риски** – когда организация осознает, что необходимое изменение вызовет существенное изменение в корпоративной культуре. (Пример: разработка новых политик и процедур приведет к децентрализации власти и полномочий в принятии решений).

Самым сложным является путь организации до 3-го уровня

Уровень	Название	Степень трудоемкости
1	Общий язык	Средняя
2	Общие процессы	Средняя
3	Единая методология	Высокая
4	Бенчмаркинг	Низкая
5	Непрерывное улучшение	Низкая

Описание характеристик Уровня 1

- управление проектами носит единичный характер.
- высшее и средний уровни руководства не склонны к серьезной поддержке управления проектами;
- очаги интереса к развитию управления проектами находятся в проектно-ориентированных подразделениях;
- нет попыток осознать выгоды от проектного управления, оно воспринимается как посягательство на власть и полномочия руководителей;
- принятие решение основано на интересах ЛПР, нежели на интересах компании;
- отсутствуют инвестиции в обучение персонала проектному управлению.

Препятствия на Уровне 1

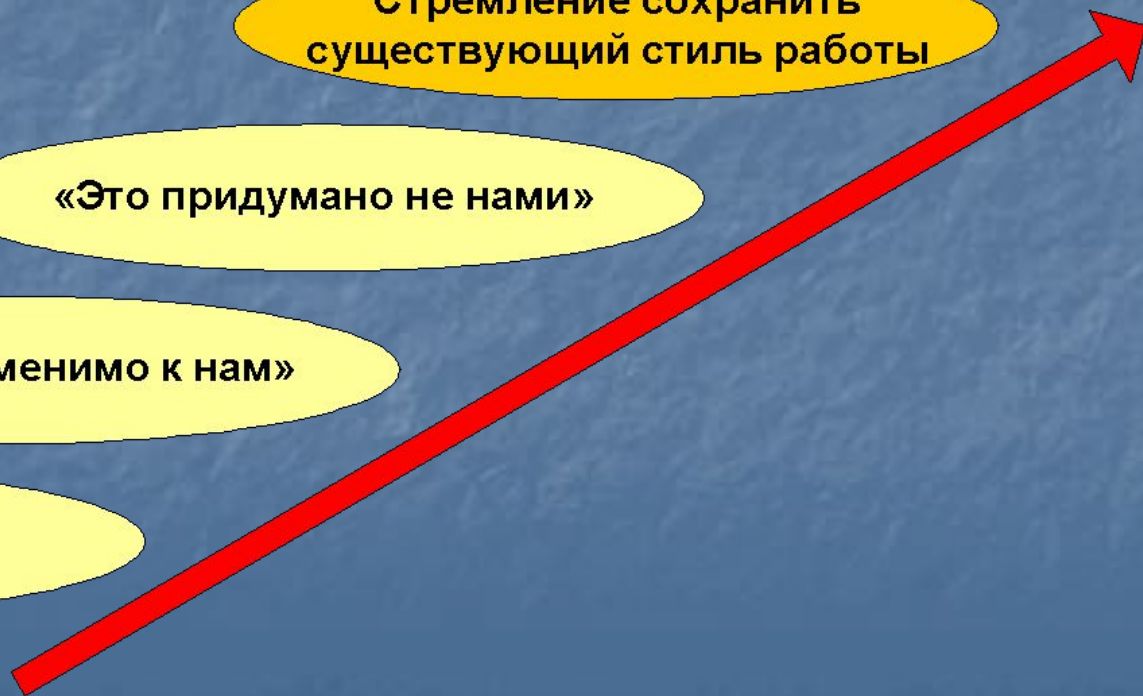
Сопротивление изменениям

Стремление сохранить
существующий стиль работы

«Это придумано не нами»

«Это не применимо к нам»

«Нам это не нужно»



Факторы риска на Уровне 1

Обычно стадия очень сложна. Длиться может от нескольких месяцев до нескольких лет.

Типичные факторы, вызывающие риск средней степени :

- боязнь изменений структуры организации;
- боязнь изменений обязанностей и ответственности (нарушение субординационной структуры);
- боязнь изменений приоритетов.

Описание характеристик Уровня 2

- ощутимые выгоды от использования проектного управления должны стать очевидными (снижение затрат, сокращение сроков реализации, качество результата, удовлетворенность заказчика);

- проектное управление поддерживается всеми уровнями управления, особенно высшим;

- происходят изменения в корпоративной культуре, транслируются ценности проектного управления;

- на всех уровнях компании разрабатываются методики и процессы для многократного использования;

- меняется системы финансового планирования и учета под потребности проектного управления;

- создается программа обучения персонала управлению проектами (не курс, не разовые занятия).

Что появляется на уровне 2

- разработка жизненных циклов управления проектами в компании;
- классификация проектов компании;
- разработка методологии управления проектами;
- соблюдение принципов эффективного планирования;
- минимизация степени «расползания» границ проекта;
- выбор программного обеспечения для реализации проектного управления;
- разработка системы контроля бюджетов и времени в проектах;
- разработка программы и методического обеспечения для обучения персонала.

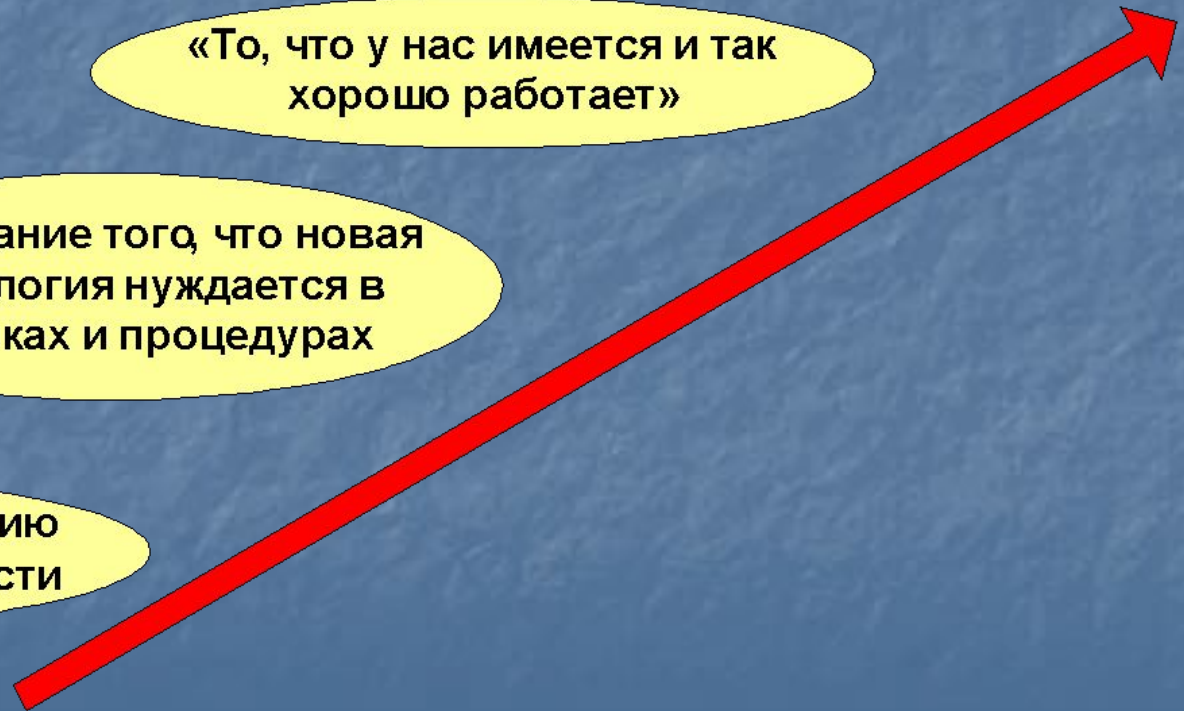
Препятствия на Уровне 2

Спротивление введению
новой методологии

«То, что у нас имеется и так
хорошо работает»

Непонимание того, что новая
методология нуждается в
политиках и процедурах

Спротивление внедрению
горизонтальной отчетности



Критерии продвижения

- создание культуры, которая поддерживает организационную и количественную (измеряемую) стороны управления проектами;
- осознаны движущие силы, обосновывающие выбор проектного управления и личные выгоды (краткосрочные долгосрочные) от его внедрения;
- разработаны повторяемые процессы и методология, которые легко транслировать на новые проекты для получения выгод;
- разработан системный учебный план для персонала компании по управлению проектами.

Факторы риска на Уровне 2

- не проектно-ориентированный тип компании до внедрения изменений;
- отсутствие видимой поддержки со стороны руководства;
- сила существующей корпоративной культуры;
- низкая скорость разработки методологии управления проектами;
- сомнительное качество разработанной методологии из-за низкой компетенции разработчиков;
- низкая скорость «выявления» выгод от внедрения проектного управления.

Описание характеристик Уровня 3

- множество процессов компании связаны в единый интегрированный процесс;
- единая методология управления поддерживается корпоративной культурой;
- корпоративная культура кооперационная – направлена на сотрудничество. Внутренняя конкуренция замещается соперничеством с внешними конкурентами;
- поддержка управления проектами со стороны внешнего руководства ощутима, а средний уровень менеджмента четко знает, какая поддержка требуется от них;
- глубокое овладение единой методологией уже не требует постоянной необходимости вести «бумажную работу»;
- выгоды от обучения персонала проектному управлению описаны количественно и качественно;
- модель поведения сотрудников «заточена» на приоритеты проектного управления.

Особенности поддержки руководства

- менеджеры проекта и линейные руководители делят ответственность за успешную реализацию проекта;
- менеджеры проекта ведут переговоры с линейными руководителями о результатах проекта, предоставляя последним самим принимать решение о наборе персонала в проект;
- линейные руководители доверяют своим подчиненным в проекте настолько, что могут им делегировать принятие решений на уровне их задач;

Особенности поддержки руководства

- если линейный руководитель предчувствует, что не сможет выполнить задачи проекта, то руководитель проекта обязан вместе с ним выработать альтернативные планы для достижения успеха;
- при возникновении сложностей в ходе проекта любой персонал обязан не просто констатировать проблему, а предлагать варианты ее решения;
- отчеты о ходе выполнения проекта краткие и лаконичные, содержат только ту информацию, которой «управляет» именно тот руководитель, который запрашивает отчет;
- разработана система совещаний.

Препятствия на Уровне 3

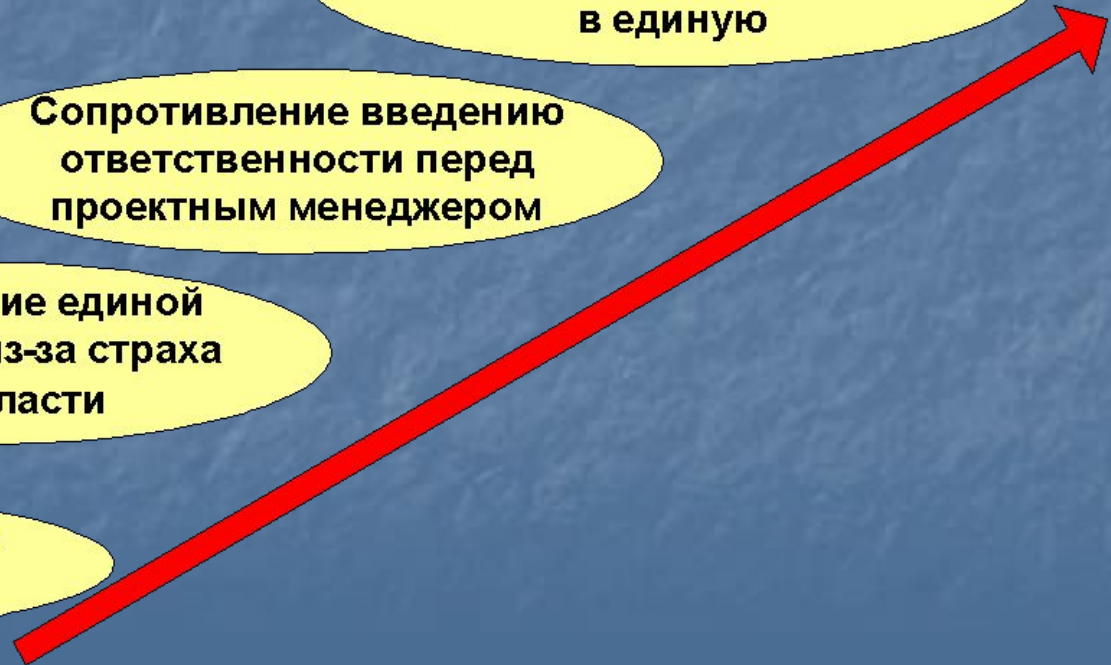
Чрезмерный акцент на документировании «чего нет на бумаге – то не существует»

Сопротивление слиянию фрагментированных культур в единую

Сопротивление введению ответственности перед проектным менеджером

Сопротивление единой методологии из-за страха смены власти

«Если это не сломано, не нужно это чинить»



Факторы риска на Уровне 3

- низкая скорость изменения культуры компании;
- непринятие неформального подхода к управлению проектами;
- непринятие единой методологии (сила привычки).



**Про уровни 4 и 5 – пока говорить
преждевременно...**

Неудачи в проектном управлении

- **Неудача**, это ситуация, в которой ожидания не оправдались.
- Иногда в проект закладывают нереальное ожидание, и неудача предрешена. Это неудача планирования.
- Также может быть получен плохой результат, когда что-то ожидалось получить, но этого не случилось. Это фактическая неудача.

До 90-х годов



До 90-х годов

Воспринимаемая неудача приравнивалась к неудаче планирования (чего-то недоучли).

Считалось, что неудача – это исключительно количественная характеристика проекта, к которой приводят следующие факторы:

- плохое планирование;
- неэффективное составление расписаний;
- неэффективное оценивание;
- плохой контроль стоимости;
- «плавающие» цели проекта.

После 90-х годов



После 90-х годов

Удовлетворенность заказчика могла быть низкой, когда он сравнивал результаты проекта с результатами, полученными у конкурентов. Появился тезис «можно было бы сделать это лучше».

Тогда разница между возможным результатом и фактическим результатом стали рассматривать как *неудачу планирования*, а под *фактической неудачей* понимать невыполнение достигнутых задач.

- Однако *воспринимаемой неудачей* стала сумма неудачи планирования и фактической неудачи.

Неудача как качественная характеристика

- недостаток «командного духа»;
- слабая мотивация;
- конфликты между участниками проекта;
- низкая производительность труда из-за разрозненности правил и процедур;
- низкая заинтересованность наемных (под проект) работников в развитии и процветании компании;

Неудача как качественная характеристика

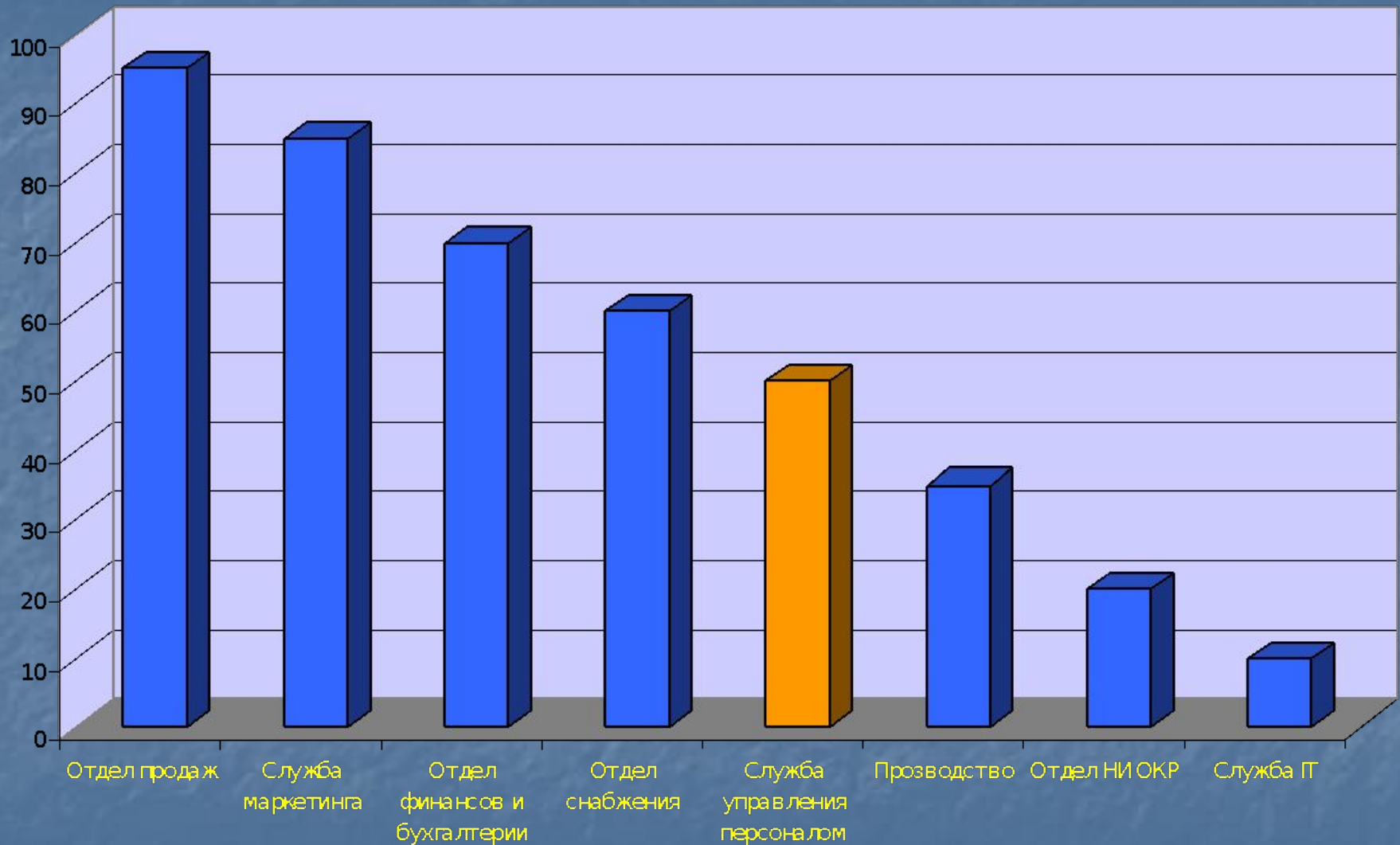
- слабая вовлеченность функционального персонала в достижение целей проекта;
- задержки при решении проблем из-за перегруженности линейных руководителей «текущей работой»;
- большое количество разногласий между руководителем проекта и линейными руководителями;
- конфликты приоритетов на уровне высшего руководства, линейного руководства и менеджера проекта.

Риски

в управлении персоналом

- Однако, следует заметить, что стабильной причиной неудачи была и остается неудача планирования. Это потому, что плохо оцениваются риски, а следовательно, не ведется должная работа с этим.
- Необходимо помнить, что работа с рисками – это всегда оценка и выбор компромиссов, а в ходе проекта количество компромиссов постепенно уменьшается с их полной ликвидацией с приближением его к завершению. Это значит, что действовать надо заранее!!!
- **И коль уж основные причины неудач в проектах стали «качественными», то ключевыми рисками управления проектами становятся риски управления персоналом!**

Степень сопротивления внедрению проектного управления





**Причины сопротивления персонала
и направления деятельности
менеджера по управлению персоналом
при проектном управлении**

Причины сопротивления

Способы преодоления сопротивления

Сложившиеся стереотипы работы:

- необходимость делиться информацией, которая может облегчить путь к власти;

- создание нецелостного трудового окружения (нет старого коллектива);

- необходимость смены стереотипов поведения;

- необходимость поиска новых «теплых мест» в компании.

Разработка новых Положений, Правил, устанавливающих взаимоотношения между подразделениями и проектной командой;

Выявление выгод проектного подхода для каждой категории персонала, их обсуждение с персоналом.

Причины сопротивления

Способы преодоления сопротивления

Сила «социальных групп»:

- неясность в плане новых взаимоотношений;
- необходимость отчетности перед несколькими начальниками;
- страх перед частными назначениями на новые участки деятельности;
- угроза разрыва устоявшихся личных связей.

Диагностика существующих отношений и поддержание их позитивных элементов;

Разработка плана изменений корпоративной культуры;

Выбор оптимальной скорости изменений исходя из способностей и загруженности персонала.

Причины сопротивления

Способы преодоления сопротивления

Личные страхи и опасения:

- страх несостоятельности (профессиональной, управленческой);
- страх отстранения от должности, увольнения;
- угроза роста трудовой нагрузки;
- страх неопределенности;
- страх противопоставления «мы и они»;
- страх недостатка собственного авторитета после наступления изменений.

Проведение разъяснений о необходимости изменений выгодах от него;

Создание плана внедрения проектного управления, детализация этапов, указание целей и задач подразделений;

Оценка компетенций персонала, выявление «рисковых зон» при реализации проектов;

Создание программ обучения персонала, психологических тренингов.

Разработка программ карьерного роста.

Причины сопротивления

Способы преодоления сопротивления

Изменения в системе материального стимулирования:

- страх перед непонятными критериями оценки результата труда;
- нежелание получать оценку труда от нескольких руководителей;
- страх «зависимости» вознаграждения от результатов всего проекта, а не от личного вклада;
- нежелание выйти из «зоны комфорта».

Создание системы окладов, с четкой привязкой к оценке должностей;

Разработка системы премирования за участие в проектах;

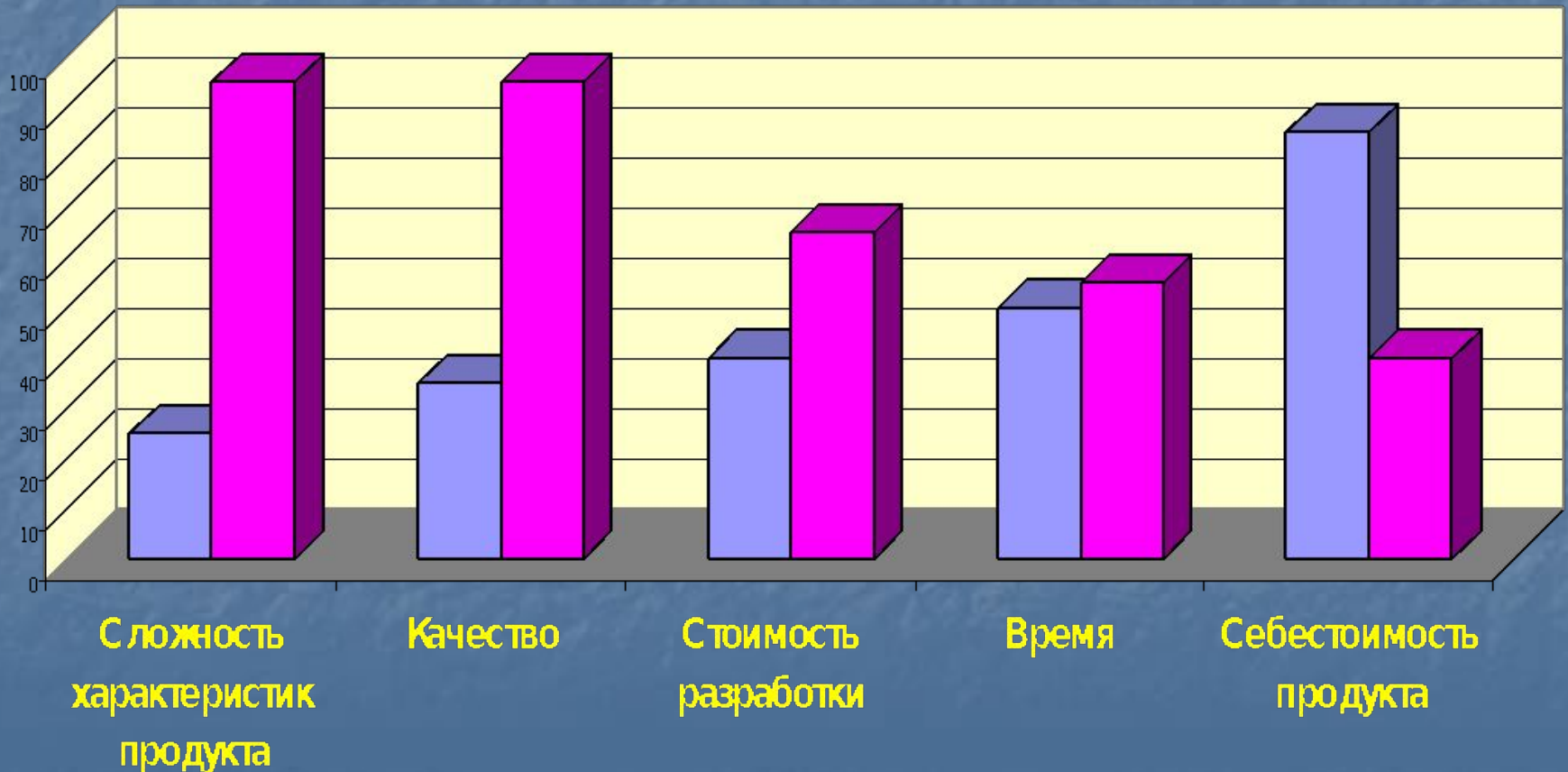
Разработка системы внутренних оценок, основанных на объективных результатах труда;

Привлечение персонала к разработке системы материального стимулирования.

Расстановка приоритетов при проектном управлении

■ Американская модель

■ Японская модель



**«Любая технология, опережающая
время, неотличима от магии»**

Артур Кларк