# Тема 11. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЕКТАХ

* 1. Лідерство. Роль менеджера проекту
  2. Команда проекту
  3. Мотивація персоналу

# Лідерство. Роль менеджера проекту

Ефективне управління персоналом – це основа управління проектом. Зазвичай і інвестори розглядають персонал і команду менеджерів як головний чинник успіху проекту.

Головна мета управління персоналом проекту полягає в забезпеченні:

* такої поведінки кожного члена проектної команди, яка необхідна для досягнення організаційних цілей зокрема й успішної реалізації проекту загалом;
* створення команди проекту, здатної якнайоптимальніше (за якістю, часом і витратами) реалізувати проект.

Основними сферами управління персоналом у проектах є:

1. лідерство проектного менеджера;
2. розвиток команди і групової роботи;
3. мотивація індивідуумів і групи;
4. управління конфліктами.

Є дві основних проблеми, які постають перед менеджером проекту.

Перша – як виявляти деякі типові чи небезпечні «підводні камені» і, відповідно, уникати їх. Знаючи це, керівник проекту може обійти найочевидніші перешкоди.

Друга – як організувати і виконати проект з прицілом на успіх, тобто як зробити так, щоб усе вдавалося. Уникати проблем – це ще далеко не все. Ефективний менеджер проекту повинен також прозорливо й активно спрямовувати проект у потрібному напрямку найкращим можливим способом.

Основним завданням умілих керівників проектів є не стільки спланувати зроблений проект, скільки усвідомити, що проблеми виникатимуть, незважаючи на всі їхні зусилля, і зводити до мінімуму наслідки цих непередбачених проблем. Проекти мають багато підводних каменів, далеко не всі з них є наслідком дій керівника проекту. Проте йому доводиться мати з ними справу. Якщо він не зможе підійти до цього професійно, у чомусь проекти зазнають невдачі; це може бути некероване перевищення бюджету, що завдає збитку, недотримання графіків, зниження якості розроблюваної продукції, інші відхилення. Умілі керівники проектів повинні передчувати виникнення небезпеки і, відповідно, знаходити шляхи її запобігання.

Спрямування проекту в потрібний бік пов’язане насамперед з умінням бути лідером і з усім тим, що з цього випливає. Оскільки керівники проектів мають замало прямої влади над будь-чим, то для того, щоб чого-небудь досягти, вони повинні вміло й ефективно впливати на інших для своєї користі; тобто бути лідерами.

Лідерство – це здатність справляти вплив на окремих індивідів і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

Лідерство менеджера проекту виявляється у тому, що він дає завдання членам команди і наділяє їх повноваженнями у межах поставлених завдань з метою їх виконання. Члени команди беруть на себе ці повноваження і відповідальність за виконання роботи.

Через наділення повноваженнями – делегування – менеджер проекту може:

* поліпшувати ефективність проектної команди;
* розвивати здібності працівників;
* сприяти зростанню компанії. Делегування має три основних елементи:

1. визначення функцій, зобов’язань або завдань підлеглому;
2. правильний розподіл повноважень, щоб виконавець міг розпоряджатися необхідними для виконання завдання ресурсами;
3. отримання від працівника зобов’язання щодо виконання завдання на належному рівні.

Водночас сам менеджер проекту також несе відповідальність за виконання роботи, оскільки він обирав людей і давав їм інструкції. Він має завжди підтримувати свою команду. Лідерство стає проблемою в управлінні здійсненням проектів, оскільки проекти об’єднують людей на обмежений строк, для виконання певного завдання (досягнення мети).

Лідер (як це наочно показано на рис. 11.1) повинен сприяти задоволенню потреб завдань (визначати та досягати мети); потреб команди (будувати і координувати діяльність команди); індивідуальних потреб (задовольняти потреби членів команди).

Потреби команди

Індиві- дуальні потреби

Потреби завдань

Рис. 11.1. Співвідношення потреб завдань, потреб

команди й індивідуальних потреб

Потреби завдань: команда повинна виконати проект, і менеджер має вести її до цієї мети, спрямовувати на виконання передбачених проектом робіт.

Потреби команди: команду необхідно згуртувати, щоб вона працювала як одне ціле, а не як окремі частини, тоді результати будуть набагато кращими. Конфлікти і непорозуміння, які обов’язково виникають, мають ефективно вирішуватися.

Індивідуальні потреби. Лідер має роз’яснити кожному його роль у виконанні проекту, домагатися від кожного розуміння того, як він виконує свої завдання, яким він бачить свій потенціал, сприяючи таким чином розвиткові членів своєї команди.

Якщо менеджер зосередиться тільки на завданні, віддача команди може бути меншою за її потенціал. Якщо лідер спрямовує всю свою діяльність на створення команди, за ним може закріпитися слава, що він ніколи не виконує проект вчасно.

Виділяють три основних критерії, яким має відповідати ефективний менеджер проекту: риси лідерства; використання різних стилів лідерства; використання ситуативного підходу: свій стиль пристосовувати до обставин.

Риси, найважливіші для менеджерів проектів: 1) здатність вирішувати проблеми, орієнтація на результат; 2) енергійність, ініціативність, відповідальність;

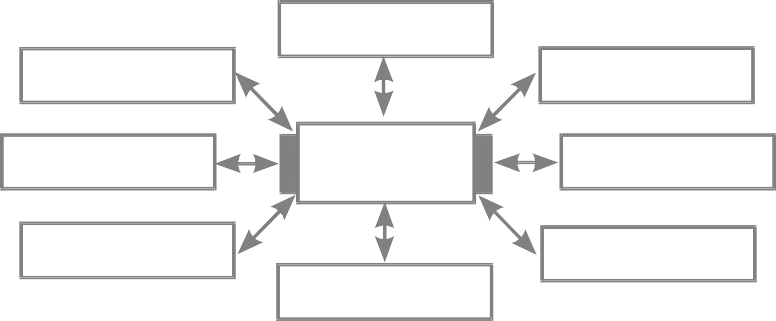
1. впевненість у собі; 4) перспективність, стратегічне мислення; 5) комунікабельність; 6) уміння вести переговори.

# Команда проекту

Підвищення складності проектів, використання нових технологій вимагають створення комплексних команд. Вони складаються з різних спеціалістів, які працюють поруч один з одним.

Команда проекту – це певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Вони безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підпорядковані керівникові (менеджеру) проекту.

Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.



Планувальник

Кресляр

Інженер

Конструктор

Менеджер проекту

Обліковець

Експедитор

Секретар

Постачальник

Рис. 11.2. Зразок структури команди невеликого проекту

Робота у команді може поєднати людей таким чином, що вони підвищать продуктивність своєї праці, не втрачаючи своєї індивідуальності (наприклад оркестр). Командна робота має синергічний ефект, коли опрацьовуються різні пропозиції, надається конструктивна допомога одним членам команди з боку інших, що сприяє досягненню більш високих результатів.

Переваги групової роботи:

1. Командна робота – це інструмент, який забезпечує підтримку й успіх управління.
2. Команда може оновлюватись і відновлюватись самостійно через добір людей у міру вибуття окремих членів.
3. Команда створює «банк» колективного набутого досвіду, інформації, правил, які можна передавати новим членам.
4. Багато людей досягають більшого успіху, працюючи у команді, ніж самотужки.
5. Синергізм команди генерує більший вихід, ніж сума індивідуальних внесків. Що дає робота у команді кожному індивідуумові:
6. Задовольняє соціальну потребу належати чомусь або бути частиною групи.
7. Сприяє формуванню самооцінки в процесі аналізу своїх стосунків у групі.
8. Дає можливість одержати підтримку для досягнення своєї певної мети (за допомогою обміну ідеями, конструктивної критики, альтернативних пропозицій тощо).
9. Розподіляє ризик між членами команди.
10. Створює «психологічний дім».

Складність і комплексність завдань з управління реалізацією проектів вимагає високої технічної компетентності, володіння великими обсягами економічних, правових, управлінських знань, тому створення професійної проектної команди – це необхідна умова ефективної роботи над проектом. Для команди проекту необхідною є наявність у її членів комбінації взаємодоповнюючих навичок трьох категорій:

* + технічні і функціональні, тобто професійні, навички;
  + навички вирішення проблем і прийняття рішень;
  + навички міжособистісного спілкування. Цілі створення проектної команди:

1. Удосконалення розподілу робіт. Поєднати навички, уміння, здібності і відповідно до часу розподілити між членами їхні завдання.
2. Управління і контроль за роботою. Робота кожного з групи організується і контролюється іншими членами.
3. Вирішення проблем і прийняття рішень. Це завжди легше зробити, поєднуючи вміння, здібності, обізнаність групи людей.
4. Перевірка і затвердження рішень. Перевірити реальність рішення, яке сприймалось ззовні, або затвердити таке рішення.
5. Зв’язок та інформування з метою передачі рішень або необхідної інформації тим, хто має це знати.
6. Накопичення ідей, інформації, порад.
7. Координація і зв’язок між функціональними підрозділами.
8. Підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й діяльності компанії.
9. Переговори і розв’язання конфліктів на різних рівнях управління.
10. Аналіз результатів виконання проектів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки.

Основні організаційні завдання побудови проектної команди:

* + створення професійно-стимулюючого оточення;
  + здійснення грамотного керівництва;
  + забезпечення кваліфікованим технічним персоналом;
  + забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища.

Етапи створення команди:

1. Формування.
2. Період спрацьовуваності учасників.
3. Період нормального функціонування (у кожного своя роль і своє місце).
4. Реорганізація (через зміну обсягів і видів робіт, залучення тимчасових експертів).
5. Розформування (після завершення робіт).

Для ефективної діяльності команди менеджер проекту повинен:

* + визначити організаційну структуру команди;
  + розподілити функціональні обов’язки;
  + призначити керівників і відповідальних за окремими напрямами;
  + забезпечити своєчасне планування і розподіл роботи;
  + чітко пояснити цілі та завдання;
  + долати перешкоди, уникати конфліктів;
  + зацікавлювати, допомагати;
  + створювати команді привабливий імідж, підтримку керівництва. Для побудови та розвитку команди використовують такі шляхи:
  + рольовий аналіз та добір членів команди з погляду психологічної сумісності;
  + проведення семінарів, організація курсів, ситуаційний аналіз.

Існують різні підходи до визначення можливих ролей у команді. Згідно з одним із них усі ролі діляться на дві групи: ролі, які сприяють виконанню завдань; ролі, які створюють необхідний мікроклімат у команді.

Кількісний склад команди визначається такими чинниками: чисельністю людей, потрібних для виконання проекту; особливостями технічних експертиз, що їх потребує проект; кількістю, оптимальною з погляду конфліктності. Експерти вважають оптимальною чисельність від 5 до 10 чоловік.

Оцінка ефективності діяльності команди здійснюється за такими показниками:

* + чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;
  + чіткий розподіл функцій і відповідальності;
  + наявність плану розвитку команди;
  + командна солідарність;
  + взаєморозуміння і безконфліктність;
  + відвідуваність робочих зборів та активність участі у вирішенні проблем. Команда досягає успіху, якщо:

1. її лідер має адекватний стиль управління з погляду ефективності реалізації проекту, а також з точки зору членів команди;
2. хоча б один із членів команди генерує інноваційні ідеї як шлях вирішення проблем;
3. до складу команди входять люди з великими розумовими здібностями;
4. команду створюють різні індивідуальності, що дає їй можливість витримувати баланс.

Причини невдач команд:

1) невідповідні розумові здібності; 2) невідпрацьована система добору кадрів.

# Мотивація персоналу

Система управління персоналом проекту не працюватиме ефективно, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації.

Мотивація – це стимулювання людини чи групи людей до активізації діяльності для досягнення цілей організації (проекту).

У проектній команді не існує чіткої функціональної ієрархії, тому більшість традиційних методів мотивації не є ефективними. Крім того, особливості проектної діяльності накладають відбиток на традиційні чинники мотивації і ускладнюють їхню дію.

У матричній організаційній структурі проекту існує подвійна підпорядкованість виконавців менеджеру проекту (у короткостроковий період) і функціональному менеджеру (у довгостроковому); останній, зрозуміло, має більший вплив на подальшу кар’єру працівника. Хоча менеджер проекту і намагається мотивувати підлеглих для досягнення цілей проекту, вони часто віддають перевагу своєму функціональному начальникові.

Якщо в організації діє плоска організаційна структура (яка характеризується невеликою кількістю рівнів управління), то працівник має обмежені можливості просування у професійній кар’єрі, тривалий час перебуває на одному ієрархічному рівні, не бачить перспектив свого розвитку. Часто він не в змозі вплинути на свою кар’єру, бо безпосередньо не спілкується з тими, хто приймає рішення про просування працівників. Не завжди виконавець знає про стратегічні плани фірми, оскільки він залучений до виконання конкретного проекту.

Оскільки проекти мають певну тривалість своєї реалізації, участь у конкретному проекті не може задовольнити довгострокові плани працівника. Через стислі строки роботи дехто не встигає встановити міцні стосунки з іншими членами команди, виникає незадоволеність роботою.

Для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проекту використовують чинники, які одержали назву 5 «Р»:

* + призначення (purpose);
  + саморозвиток (proactivity);
  + участь у прибутках (profit sharing);
  + просування (progression);
  + професійне визнання (professional recognition).

Призначення. Працівник повинен мати переконаність у важливості роботи, яку він виконує, і розуміти свою роль в організації. Це нівелює недоліки впливу чинників мотивації в матричній структурі.

Саморозвиток. Оскільки розвиток кар’єри – досить розпливчастий, працівник сам хоче керувати розвитком своєї кар’єри. Делегування повноважень залежно від завдання дає підлеглим можливість відчувати себе відповідальними за свій розвиток. Важливим чинником є також надання працівникові права обирати наступний проект, у якому він братиме участь, як заохочення за досягнення під час втілення попереднього проекту.

Участь у прибутках. Багато організацій дають можливість працівникам брати участь у прибутках, це краще стимулює продуктивність їхньої праці, вони виявляють ініціативу, оскільки відчувають свій безпосередній вплив на результати діяльності організації.

Просування. Коли людина досягає вершини піраміди Маслоу (самореалізація), вона розглядає кожний новий проект як можливість розширювати свої знання та досвід.

Професійне визнання. Це – індикатор досягнень працівника. Оскільки у плоских структурах головний менеджер не має безпосередніх контактів з виконавцями, для останніх важливо, щоб про результати їхньої роботи, а також професійні якості знали.

Перераховані чинники мають різний ступінь впливу на різних етапах життєвого циклу проекту (табл.11.1).

*Таблиця 11.1*

ВПЛИВ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ ПРОТЯГОМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Чинник мотивації | Початок | Виконання | Завершення |
| Призначення | Високий | Низький | Високий |
| Саморозвиток | Високий | Середній | Високий |
| Участь у прибутках | Високий | Низький | Високий |
| Просування | Високий | Низький | Високий |
| Професійне визнання | Середній | Середній | Високий |

Рекомендації менеджеру щодо мотивацій:

1. Дайте зрозуміти людям важливість їхньої персони.
2. Роз’яснюйте підлеглим, що відбувається і який внесок вони можуть зробити в спільну справу.
3. Обов’язково інформуйте про те, який ефект мали дії людей, як вони вплинули на стан компанії в цілому. Вони мають відчувати власне зростання зі зростанням своєї організації.
4. Люди прагнуть відчувати себе членами команди, їм приємно спілкуватися, обговорювати робочі проблеми у неформальній обстановці, клубах.
5. Люди хочуть пишатися своєю організацією.
6. Наскільки це можливо, старші менеджери повинні бути впевненими, що вони знають усіх і обізнані з тим, яку саме роботу виконує кожний член команди.