

Тема 15. Управление персоналом команды проекта

15.1 Основные принципы управления персоналом и специфика команды проекта как человеческого ресурса

15.2 Стратегия формирования и кадровое планирование команды

15.3 Привлечение, отбор, оценка, обучение и развитие персонала проекта

15.1 Основные принципы управления персоналом и специфика команды проекта как человеческого ресурса

Основные принципы и задачи системы управления персоналом

Помимо вопросов формирования команды проекта и организации ее профессиональной деятельности есть ряд вопросов, решаемых в рамках более или менее традиционной системы управления персоналом кадрового менеджмента, в современной терминологии.

Основу концепции управления персоналом проекта в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организационной структурой управления проектом. Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать *главные задачи* системы управления персоналом в современных условиях:

- определение общей стратегии формирования команды проекта;
- планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- их эффективное использование в плане организации работ, рабочих мест, условий труда, социальных условий;
- управление заработной платой и затратами на персонал.

Эффективное управление персоналом – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал *управления проектом* (команду менеджеров) как *главный фактор успеха реализации проекта*.

Система управления персоналом проекта включает *методы, процедуры, программы* управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечивает их постоянное совершенствование.

Система управления персоналом проекта – это взятые в своем единстве, *методы, процедуры, программы*. Она характеризуется следующими параметрами:

- соответствие персонала целям и миссии проекта (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);

- эффективность системы работы с персоналом зависит от соотношения затрат и результатов, выбора критериев оценки результатов работы с персоналом;

- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества и качества;

- сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;

- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;

- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;

- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей проекта.

Эффективность использования *каждого отдельного члена команды* зависит от его *способности* выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Под *способностью выполнять соответствующие функции* понимается наличие у специалиста необходимых для выполнения своих функций:

- профессиональных навыков, знаний, опыта,
- достаточной физической силы и выносливости,
- интеллектуальных возможностей,
- общей культуры.

Специфика команды проекта как человеческого ресурса

Организация эффективной деятельности персонала является основной заботой управления персоналом проекта и, соответственно, *менеджера по персоналу* в составе команды проекта. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала, представленные в табл. 15.1.

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

- в управлении человеческими ресурсами приоритет отдается психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности;

- люди наделены сознанием, мышлением и интеллектом, поэтому их реакция на управление активная и эмоционально-осмысленная, а не пассивно-механическая;

- человеческие ресурсы способны к постоянному развитию;

- процесс взаимодействия между организацией и человеческим ресурсом является двусторонним;

- деятельность человеческого ресурса отличается осознанностью, целеполаганием, требованиями мотивации и самореализации;
- эффективность применения человеческого ресурса при неправильном использовании падает быстрее, чем в случае с другими видами ресурсов;
- вложения материальные и духовные) в человеческий ресурс дают больший эффект, чем в другие виды ресурсов.

Таблица 15.1

Особенности поведения персонала

Тип поведения	Характеристика, особенности
Индивидуальное поведение	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальные способности, склонности и одаренность – предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение; - специфика мотивации – специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности⁴ - индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрение, представление о мире; - демографические – половые и возрастные особенности; - национальные и культурные особенности – усвоенные в опыте способы, нормы и правила поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.
Групповое поведение	<ul style="list-style-type: none"> - особенности корпоративной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива; - феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта
Поведение руководителей, членов управленческой команды	<ul style="list-style-type: none"> - руководителей можно рассматривать как: - субъектов, имеющих индивидуальные особенности; - членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой; - функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

Менеджер по персоналу в команде проекта

Требования к менеджеру по персоналу включают в себя 11 основных областей компетентности, которые признаются ключевыми и объединяются в *три группы*:

I. Личная порядочность

- Этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.
- Добросовестность – высокие требования к результатам своей работы.
- Рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

II. Целеустремленность и продуктивность

- Результативность – ориентация на конечный результат.

- Настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.

- Преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

- Уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи.

III. Навыки командной работы

- Командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими.

- Контактность умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами.

- Коммуникабельность умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания.

- Умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

15.2 Стратегия формирования и кадровое планирование команды

Стратегии формирования команды проекта включают в себя совокупности целей, объединенных в ряд направлений, характеристики которых представлены в таблице 15.2.

Таблица 15.2

Стратегии формирования команды проекта

Стратегия	Содержание стратегии
Подбор специалистов	Этап определяет в значительной степени успешность работы команды и включает: <ul style="list-style-type: none"> - определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены; - определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику; - проведение предварительного конкурса рекомендаций, резюме и собеседование; - проведение оценки претендентов на базе психодиагностических методик, профессионального тестирования и методов ситуативной диагностики.
Адаптация	Содержит в себе цели и средства, позволяющие члену команды в совпадающий с испытательным сроком промежуток времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности в команде проекта. На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные

	процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил свое рабочее место, и принять решение об окончании испытательного срока.
Кадровый мониторинг ¹	Предполагает проведение аттестаций и планирование карьеры. Позволяет руководству проекта получить несколько результатов: <ul style="list-style-type: none"> - позитивный «будоражающий» эффект; - возможность объективно оценить персонал; - получить информацию о том, какие характеристики сотрудников являются наиболее проблемными; - поставить перед сотрудниками цели на профессиональное и личностное развитие до следующей аттестации; - сообщение сотрудникам о возможностях по развитию их карьеры, в том числе за счет придания новых функций и повышения ответственности.
Обучение и развитие	Предполагается различие между повышением профессиональной квалификации (обучение) и совершенствованием личностных характеристик (развитие). В данной стратегии значимость личностных характеристик, благоприятствующих реализации профессиональных задач, существенно выше значимости уровня квалификации, поскольку индивидуально-психологические характеристики могут радикально блокировать эффективность профессиональной деятельности. Стратегия обучения и развития формируется по результатам оценивания на этапе подбора специалистов и их аттестации. <p>Используются совокупно <i>несколько видов обучения и развития</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - накопление и осмысления опыта руководства проектными группами (участия в качестве члена команд), т.е. развитие посредством самой работы – усложняющимися заданиями, разрешениями конфликтных ситуаций, накоплением опыта действий во внутренних и внешних коммуникациях, расширение кругозора и т.п.; - постоянно обновляемая система инструктажей, которые реализуются внутренними ресурсами команды проекта; - совокупность краткосрочных обучающих и развивающих программ (лекционных курсов, семинаров, программ психологического тренинга, предполагающих привлечение внешних ресурсов); - и др.
Мотивация и стимулирование ²	Стратегия направлена на то, чтобы члены команды испытывали желание интенсивно и результативно работать именно в этой команде.

¹ *Аттестация персонала* – это периодически проводимое мероприятие: в некоторых организациях – один раз в год, один раз в три года и даже один раз в пятилетие. Поэтому, применительно к жизнедеятельности команды проекта, который часто имеет кратковременный жизненный цикл, до процедур аттестации собственно в команде дело не доходит. Но ведь часто бывает, что проектные команды создаются на матричной основе (межфункциональные группы, кросс-функциональные команды из работников конкретной фирмы). И эти работники, завершив деятельность в проектной команде, возвращаются к исполнению своих обязанностей на свои постоянные рабочие места. Поэтому они могут подвергаться аттестации как члены коллектива своей фирмы, в соответствии с перспективными планами службы управления персоналом этой фирмы.

² *Мотивация* представляет собой исключительно сложный процесс, который у разных людей протекает по-разному. Руководитель проекта не может заинтересовать *каждого* сотрудника так, чтобы он выполнял все, что требуется в данный момент. Но он может создать *рабочую обстановку*, в которой предлагаются различ-

	<p>Стратегии мотивации должны изменяться в зависимости от этапов проекта, т.к. каждый этап ставит перед руководством проекта свои особые задачи:</p> <p><i>На первом (начале проекта)</i> мотивирующим фактором является объяснение команде целей проекта, сроков выполнения и того, что он даст организации и самим членам команды.</p> <p><i>На этапе реализации</i> проекта наилучшей формой вознаграждения будет адекватная обратная связь, признание заслуг в достижении краткосрочных целей и небольшие приятные сюрпризы для успешно работающих команд и отдельных специалистов.</p> <p><i>На завершающем</i> этапе необходимо обеспечить членам команды вознаграждение, которое ей было обещано на начальном этапе запуска проекта.</p>
Обеспечение взаимодействия	Стратегия направлена на достижение ясности и отчетливости в стандартах взаимодействия сотрудников в достижении командой проекта своих целей. В рамках этой стратегии достигаются цели согласованных стилей управления, постановки задач, обязательных стандартов коммуникации и взаимной поддержки.
Стабилизация персонала	Предназначение – стабилизировать и сохранить наиболее полезных и лояльных сотрудников, костяк команды проекта, ориентированный на долгосрочную и эффективную работу.

Кадровое планирование – это следующий этап (за разработкой стратегии формирования команды). Оно основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности проекта в персонале может носить *количественный и качественный* характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается:

- на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности);
- на требованиях технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей);

- на маркетинговом плане (план реализации проекта, поэтапность разворачивания работ);
- на прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии, этапов проекта).

Качественная оценка потребности в персонале – это попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, т.к. вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры, образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта.

Важный момент в оценке персонала – разработка *организационного и финансового планов укомплектования*, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

15.3 Привлечение, отбор, оценка, обучение и развитие персонала проекта

Подбор и оценка персонала представляют одну из значимых управленческих функций управления персоналом проекта, поскольку как бы хорошо ни была спроектирована структура команды проекта, в отсутствие подходящих людей она не способна обеспечить эффективную деятельность по реализации намеченных целей проекта.

При *подборе* персонала могут быть использованы как внутренние, так и внешние источники, а также лизинг персонала.

Основные цели оценки персонала можно подразделить на три вида:

- административная;
- информационная;
- мотивационная.

Так, оценка, проводящаяся в *административных целях*, необходима для принятия административных решений для принятия административных решений при планировании кадрового резерва или персональных перемещений (повышение, понижение в должности, увольнение, перевод).

Оценка, проводящаяся в *информационных целях*, служит для того, чтобы люди знали об уровне собственной работы и могли взглянуть на себя со стороны.

Мотивационные цели оценки персонала состоят в том, чтобы правильно определить возможные методы мотивации (материальной, моральной, властной, принудительной) поведения работников.

Основными критериями оценки персонала являются :

- уровень образования и профессиональной подготовки;
- производственный опыт и практические знания;
- организационные качества;
- манера держаться (опрятность и аккуратность, вежливость, корректность, - -
- умение владеть собой, обаяние, обязательность, честность, уверенность в себе);
- целеустремленность (стремление к продвижению по службе, энергичность, -
- инициативность, стремление получать новые знания и навыки, усердие);
- интеллектуальные способности (общая эрудиция, способность к абстрактному мышлению, внимательность, уровень суждений, умение вести переговоры);
- стиль ведения разговора (четкое, ясное изложение мысли, многословие, находчивость);
- состояние здоровья, возраст.

Данные критерии носят общий характер. Реализация в практической деятельности предполагает их *конкретизацию* применительно к должности и выбор *методов* оценки, которые позволяли бы быстро и эффективно проводить эту работу в соответствии с характером проблем, стоящих перед организацией и складывающихся в ней ситуаций.

К наиболее популярным методам оценки персонала относятся следующие:

1. *Тесты на профессиональную пригодность*. Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную работу. Используются тесты, некоторым образом похожие на работу, которую предстоит выполнять.

2. *Общие тесты способностей*. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

3. *Биографические тесты и изучение биографии*. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются данные и «личного дела» – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок, поощрения и взыскания. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах

4. *Личностные тесты*. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к опре-

деленному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведению и потенциальные возможности.

5. *Интервью.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогнозной информации.

6. *Рекомендации.* Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которая данная рекомендация предоставляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами обратной связи. При получении рекомендации от *частного* лица следует обратить внимание на *статус* данного человека. Если рекомендацию профессионалу предоставляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

Проверка рекомендаций, тем не менее, нужна *далеко не всегда* – преимущественно лишь в наиболее ответственных случаях, для ключевых должностей. Не всегда используют и тесты по найму.

Обучение и развитие персонала играет важнейшую роль при работе над проектом. Поэтому уделяется самое серьезное внимание подготовке и переподготовке руководителей и специалистов команды. Ее проведение может осуществляться двумя путями.

I. Обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала в реализации проекта. Эта область относится к *развитию* персонала. Здесь возникают следующие задачи развития персонала:

- умение определить каждому члену команды свое место и роль в процессе управления проектом, понимание целей и стратегии проекта в целом и функций в рамках команды проекта (проект-менеджер призван объяснить эти важные позиции команде, провести необходимые для этого обсуждения, дискуссии, добиться ясного понимания членами команды по всем перечисленным позициям);

- умение четко сформулировать ключевые проблемы и задачи, которые должны решаться персонально и командой в целом, добиться ясного понимания и согласия команды с основными пунктами и положениями, уточнить разногласия;

- получение знаний по современным подходам и методам решения задач управления проектами, способам и методам решения возникающих дисфункций, конфликтных ситуаций и т.п.;

- освоение технологии групповой работы в процессе решения проблем.

II. Повышение общего профессионально-квалификационного уровня персонала. Система повышения квалификации включает: краткосрочные (от 2-3

дней до недели), среднесрочные (от недели до 2-3 месяцев) и полные (до года) курсы переподготовки, осуществляемые вузами, бизнес-школами, институтами повышения квалификации, и т.п. По большинству учебных планов существуют федеральные и мировые стандарты (маркетинг, финансовый менеджмент, управление проектами, управление персоналом и др.)

Рекомендуемые *формы обучения* могут быть следующие :

- общеобразовательные курсы, проводимые для специалистов команды проекта преподавателями вузов и консалтинговых фирм;
- тематические семинары, проводимые консультантами с привлечением пилотных (обладающих соответствующим опытом) предприятий;
- стажировки руководителей и отдельных специалистов в организациях, реализующих проекты, с участием консультантов;
- «штабные игры» – целевое обучение, проводимое, в основном, консультантами с участием руководителей и специалистов по решению конкретных задач.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты техникумов и вузов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы проекты изменения, определены сроки и затраты.

Сопоставительный анализ традиционного и более современного – интегрированного обучения показан в таблице 15.3.

Таблица 15.3

Сопоставительный анализ систем обучения руководителей

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Обучение, совмещенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители, включая высшее звено
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации и рационализации, коммуникации и эмоциях

Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений
Цели обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, мало активны	Как правило, очень активны

Резюме

Управление персоналом команды происходит в рамках системы управления персоналом организации, хотя и имеет некоторые специфические особенности.

Главные задачи системы управления персоналом в современных условиях:

- определение общей стратегии формирования команды проекта;
- планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- их эффективное использование в плане организации работ, рабочих мест, условий труда, социальных условий;
- управление заработной платой и затратами на персонал.

Система управления персоналом – это взятые в своем единстве методы, процедуры, программы.

Менеджеры должны представлять специфику управления человеческими ресурсами организации (и, в том числе, команды) в современных условиях: приоритет психологическим факторам, мотивации, стимулированию, разви-

тию, воспитанию самоорганизации, самоконтроля, профессиональной самореализации.

Существуют требования к профессиональным качествам менеджера по персоналу в команде проекта: личная порядочность, целеустремленность, продуктивность, навыки командной работы, наличие обширных знаний по проблематике управления человеческим ресурсами организации и команды.

Основные элементы стратегии и кадрового планирования: подбор специалистов, адаптация, кадровый мониторинг, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, обеспечение взаимодействия, стабилизация персонала.

Вопросы для повторения

1. Какие существуют главные задачи системы управления персоналом организаций в современных условиях (перечислить)?
2. Какие *три* важнейших компонента включает система управления проектом?
3. Какими основными параметрами характеризуется система управления персоналом проекта?
4. Чем определяется, в конечном итоге, *эффективность управления персоналом команды*?
5. От чего зависит эффективность использования каждого *отдельного* члена команды?
6. Что понимается под термином «способность выполнять соответствующие функции»?
7. В чем состоит специфика человеческих ресурсов (перечислить)?
8. Основные профессионально важные качества *менеджера по персоналу* в команде проекта?
9. Назовите семь основных частей стратегии формирования команды проекта.
10. Суть кадрового планирования в команде?
11. Какие соображения положены в основу определения *количественной* потребности команды в персонале?
12. Какие соображения положены в основу определения *качественной* потребности команды в персонале?
13. Какие составные элементы входят в разработку *организационного и финансового планов* комплектации персоналом команды проекта?
14. Назовите основные цели оценки персонала при подборе членов команды.
15. Каковы основные критерии оценки персонала (перечислите 5-6 наиболее важных)?
16. Какие существуют наиболее популярные методы оценки персонала?
17. Какую роль играет обучение и развитие персонала команды?

18. Как вы понимаете этот термин «развитие персонала», и какие *задачи* ставятся по развитию персонала?
19. Какие существуют формы обучения (повышения общего профессионально-квалификационного уровня членов команды)?