

Управление персоналом и мотивация при внедрении мультипроектного управления

Алексей Арефьев, ведущий консультант
Центра управления проектами АйТи

В докладе использованы материалы книги
Р. Арчибальда «Управление высокотехнологичными программами и
проектами» и презентации А.Д.Баженова и А.В.Алексеева

О чем речь?

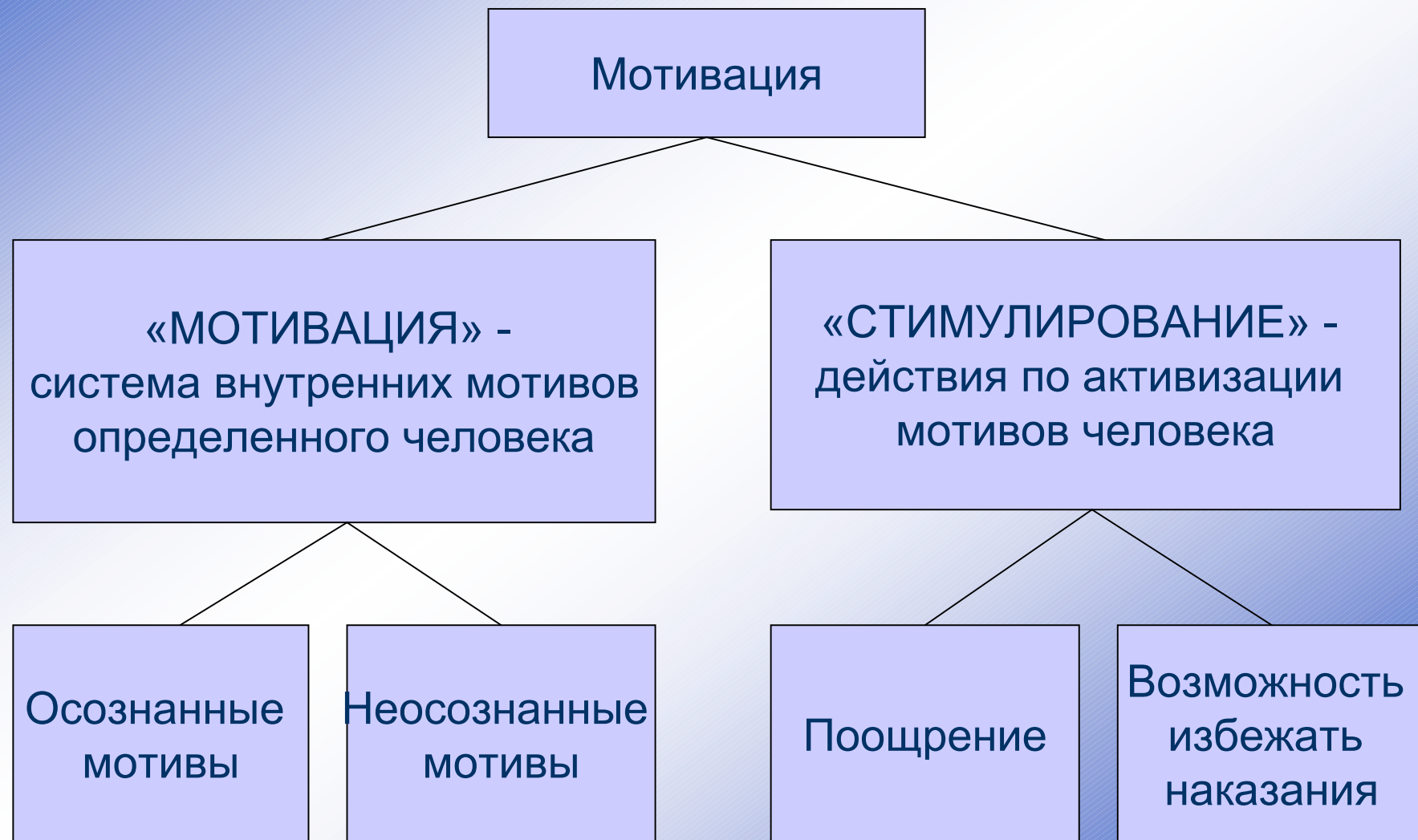
Управление – достижение результатов через организацию взаимодействия различных ресурсов.

Управление персоналом – достижение результатов путем организации работы других людей.

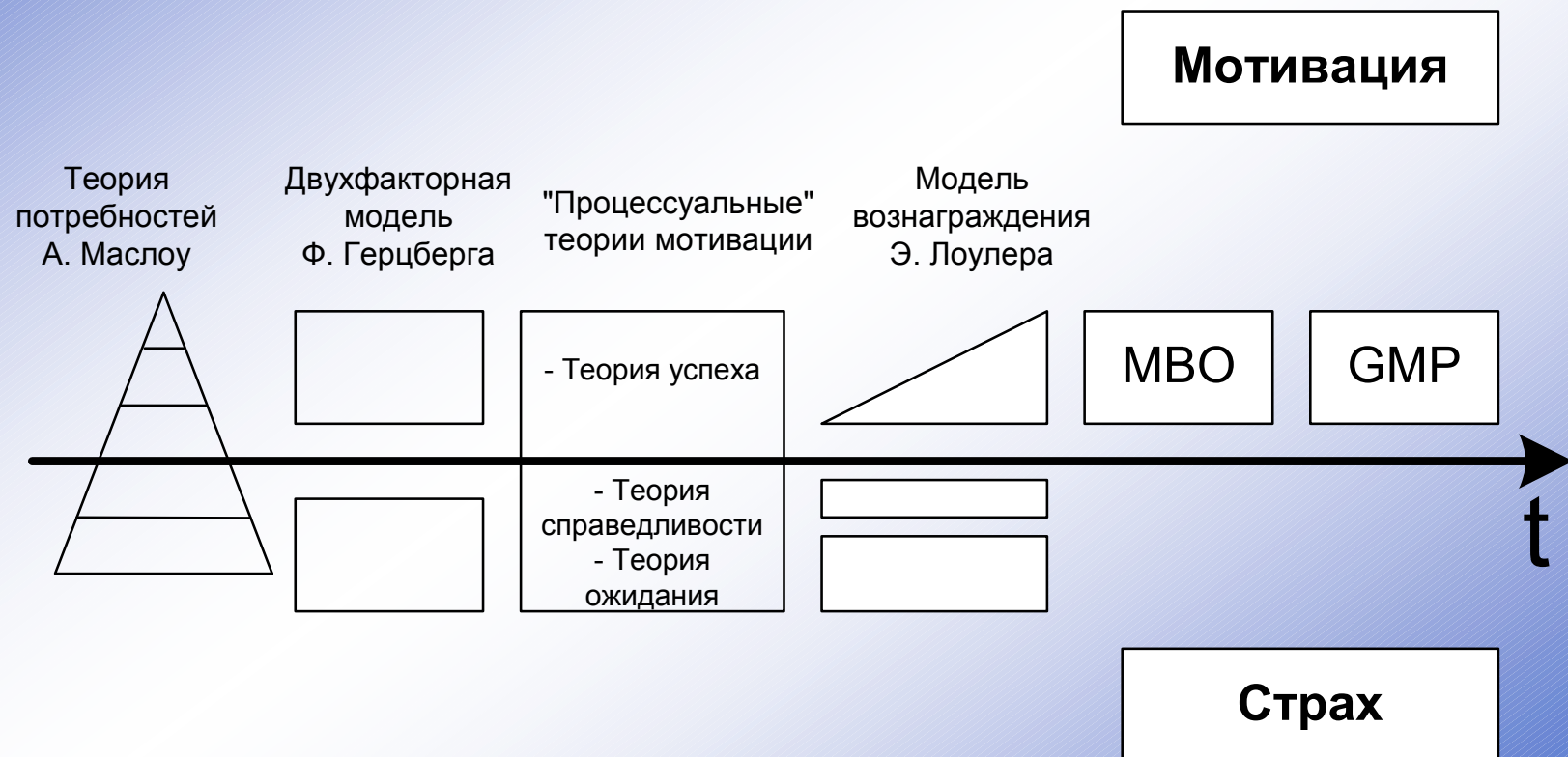
О чем речь?

Мультипроектное управление –
обеспечение дополнительных
выгод для организации в целом
путем увязки целей и требований
отдельных проектов.

О чем речь?



Все, что нужно знать о мотивации



Сложности с мотивацией персонала в проектах

- Неизбежное пересечение сфер ответственности руководителей - «порок матрицы»
- Трудность измерения вклада каждого члена команды проекта в общее дело (*несоответствие ожиданиям*)
- Низкая стабильность, неравномерность загрузки, невозможность гарантировать занятость в проектах (*потребность в безопасности*)
- Затрудненность и неопределенность карьерного роста
- Длинная цепочка фаз и участников крупных проектов

Дополнительные сложности с управлением персоналом в мультипроектной среде

- Необходимость поощрения поисков компромиссов между интересами различных проектов, а также между интересами отдельного проекта и организации в целом
- Необходимость координации и учета целей и интересов большого числа участников
- Резкое повышение значимости ключевых специалистов и их дефицит
- Повышенные требования к **компетенциям** ключевых сотрудников и системе учета этих компетенций

Модель компетенций

Компетенция – знания, навыки и личностные качества сотрудника, выраженные в рабочем поведении.

Знания

он знает

Навыки

он умеет

Личностные качества

он такой сам по себе

Мотивация

его цели и ценности

Потенциал

он мог бы

Примеры компетенций

Устойчивость

- устойчив к высокой нагрузке
- адекватно ведет себя в состоянии стресса
- сохраняет оптимизм при неудачах
- замечает признаки стресса у других
- терпим к ситуациям неопределенности
- ...

Работа в команде

- хорошо коммуницирует
- делится знаниями и информацией
- уважает чужое мнение
- преследует цели группы и договаривается о них
- доверяет другим членам команды
- понимает и уважает разные стили работы
- ...

Требования к системе мотивации и управления персоналом в мультипроектной среде

1. Повышенные требования к личностным и деловым качествам персонала.
2. Широкие полномочия и высокая квалификация менеджеров проектов.
3. Широкий арсенал инструментов мотивации.
4. Умение привлекать и удерживать ключевых и уникальных специалистов.

Кого и за что мы поощряем?

Организация

Горизонтальное и функциональное управление

2. КАК Технология и КТО ДЕЛАЕТ ? ↓

1.
ЧТО и
КОГДА
МЫ
ДЕЛАЕМ ?
Бизнес - процесс

Стратегия ↓

		Снаб	Марк	Реал	HR	Фин
Проект 1	■	■	■	■	■	■
Проект 2	■	■	■	■	■	
Проект 3	■	■	■	■	■	
Проект 4	■	■	■	■	■	
Проект 5	■	■	■	■	■	
Проект 6	■	■	■	■	■	

Менеджер проекта

Объективные критерии	Субъективные критерии
Достижение целей проекта (критерии успеха) Соблюдение сроков Неперерасход бюджета	Общее качество управления проектом, профессионализм – мнение Куратора проекта

В мультипроектах, сверх того –

- за минимизацию использования критических ресурсов
- за точность оценок и прогнозов

Куратор проекта

Объективные критерии	Субъективные критерии
Достижение бизнес-целей, для которых реализуется проект	Скорость и качество решения проблем проекта – мнение Менеджера проекта.

В мультипроектах, сверх того –

- за минимизацию конфликтов ресурсов подотчетных проектов
- за безошибочное финансовое планирование

Функциональный руководитель

Объективные критерии	Субъективные критерии
Качество выполнения работ Соблюдение нормативов и технологического процесса Применение передовых технологий	Помощь в ресурсном планировании – мнение Менеджера проекта.

В мультипроектах, сверх того –

- за эффективное управление критическими ресурсами своего подразделения

Задачи мультипроектного управления

- Динамическое определение приоритетов проектов
- Согласование требований проектной деятельности с операционной
- Разработка организационных схем и систем управления взаимодействием проектов, включая управление персоналом
- **Перераспределение ресурсов между проектами, управление критически важными ресурсами**

Критически важный ресурс «Супер-эксперт»

Объективные критерии	Субъективные критерии
Качество выполнения работ Соблюдение нормативов и технологического процесса Применение передовых технологий	Помощь в технических вопросах, точность экспертных оценок - мнение Менеджера проекта, Функционального руководителя.

В мультипроектах, сверх того –

- за обучение специалистов, документирование знаний
- за участие одновременно в нескольких проектах
- за курирование специалистов

10 топ-мотиваторов экспертов-разработчиков

- Достижение
- Саморазвитие
- Сама работа
- Личная жизнь
- Экспертный контроль и консультирование
- Продвижение по службе
- Межличностные отношения
- Признание
- Зарплата
- Ответственность

Центр компетенций



Задачи, решаемые системой Центров компетенций

1. Учет навыков и знаний уникальных высококвалифицированных специалистов, обеспечение возможностей их оценки, развития, передачи и оперативного использования.
2. Построение в компании системы внутреннего обучения навыкам и знаниям, сосредоточенным в Центрах компетенций.
3. Вовлечение уникальных высококвалифицированных специалистов в процесс обучения «молодых специалистов» методами коучинга и обучения в процессе работы.

Задачи, решаемые системой Центров компетенций

4. Создание системы стимулирования, предполагающей дополнительную мотивацию специалистов, обучающихся других.
5. Создание в рамках проектной концепции управления системы сбора, хранения, анализа и распространения информации о выполненных проектах, с учетом необходимости уделять особое внимание центрам компетенции и их использованию в проектах.

Критические факторы успеха

- Умение управлять проектами
- Отлаженная высокотехнологичная система управления персоналом
- Признание компанией высококвалифицированного персонала как одного из ключевых конкурентных преимуществ