

УДК 65.01

МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА НА ЧЛЕНОВ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

¹Титов С.А., ²Титова Н.В., ¹Новикова Н.А.

¹НОУ ВО «Московский технологический институт», Москва, e-mail: s_titov@mti.edu.ru;

²ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», Москва, e-mail: titova5nv@mail.ru

Руководители проектов должны обладать не только техническими компетенциями, но и умело использовать как можно более широкий инструментарий методов и средств социально-психологического воздействия на персонал проекта. Арсенал различных методов воздействия руководителя проекта на членов проектных команд достаточно широкий. Отсюда становится актуальным знание того, какие методы воздействия характеризуются большей эффективностью, нежели другие. Также важно понимать, в каких условиях и какие методы следует считать более приемлемыми, нежели другие. Настоящая статья производит обобщение нескольких эмпирических исследований эффективности различных методов социально-психологического воздействия руководителей проектов на человеческие ресурсы. По результатам обобщающего анализа авторы делают выводы касательно использования различных методов воздействия на персонал в контексте управления проектами. К числу наиболее эффективных методов воздействия можно отнести не только осуществление административных полномочий, но и проявление профессиональных знаний.

Ключевые слова: проект, управление проектом, воздействие на персонал, управление персоналом, человеческие ресурсы проекта, руководитель проекта, проектная команда

METHOD OF INFLUENCE BY PROJECT MANAGERS ON PROJECT MEMBERS

¹Titov S.A., ²Titova N.V., ¹Novikova N.A.

¹Moscow Technological Institute, Moscow, e-mail: s_titov@mti.edu.ru;

²State University of Management, Moscow, e-mail: titova5nv@mail.ru

Project managers need to possess not only technical skills but also soft competencies in the area of project human resources including the capabilities to use the wide specter of different methods of influence on the project team members. The arsenal of styles, methods and particular tools of influence on project team member is really wide. Therefore, project managers should understand which methods are more effective and in which context. The article summarized the results of several empirical researches on effectiveness of different methods of influence on project team members. As a result the authors make the conclusion that not only the administrative power is very significant and effective method of influence, but also the professional technical knowledge can be used as the basis for influence on project team members.

Keywords: project, project management, influence on human resources, human resource management, project human resources, project manager, project team

Руководители проектов должны иметь подготовку не только в сфере управления выполнением работ и решения задач, т.е. в технической области управления проектом, но и в человеческой области управления проектом [1]. Техническая сторона управления проектами проявляется в умении использовать различного рода методы (такие как методы сетевого моделирования, метод освоенного объема), средства (такие как логические диаграммы, графики Гантта) и инструменты (такие как организационный инструментарий, программное обеспечение) для нужд планирования, организации и контроля осуществления проектов. Человеческая сторона проектного управления состоит в умении создать команду из некогда разрозненных сотрудников, возглавить ее, сформировать среду, мотивирующую к достижению успеха, обеспечить эффективные коммуникации между участниками проекта [3]. Человеческие аспекты управления проектом в первую

очередь проявляются в умении руководителя проекта использовать вверенные ему человеческие ресурсы.

В 1974 году Х.Дж. Темхейн и Дж.Р. Джемилл [5] опубликовали результаты исследования, направленного на изучение методов оказания воздействия руководителей проекта на персонал проекта. Цель этого исследования состояла в определении взаимосвязи между использованием восьми методов воздействия и результатами проекта. В исследовании были задействованы 22 проектных менеджера и 66 сотрудников, участвующих в различных проектах. В основном исследовались проекты и проектно-ориентированные компании в области электроники.

С помощью этих участников исследования было произведено ранжирование методов воздействия руководителей проекта на персонал по их важности для самого руководителя проекта, от самого важного (ранг 1) до наименее значимого (ранг 8). Результаты показаны в табл. 1.

Таблица 1

Относительная важность методов воздействия руководителей проектов на персонал проекта [5]

| Метод воздействия | Средний ранг |
|-----------------------------------|--------------|
| Властные полномочия | 3,0 |
| Интерес к работе | 3,2 |
| Опыт и знания | 3,3 |
| Будущие назначения | 4,6 |
| Зарботная плата | 4,6 |
| Оказание содействия в продвижении | 4,6 |
| Дружеские отношения | 6,2 |
| Принуждение | 7,8 |

Для проверки актуальности результатов исследования, проведенного Х.Дж. Темхейном и Дж.Р. Джеммилом, имеет смысл воспользоваться результатами более современных исследований. В частности, не так давно в ежеквартальном журнале американского Института управления проектом были опубликованы данные, полученные по аналогичным исследованиям, проведенным в 2000 году американскими учеными Д. Сортиро и Д. Виттмером [9].

Это исследование изучило 1080 членов команд проектов, реализуемых в различных отраслях американской и мировой экономики, таких как добыча полезных ископаемых, строительство, производство, транспорт, телекоммуникации, финансы, страхование, недвижимость, аэрокосмическая отрасль и правительство. Для определения относительной важности и эффективности методов воздействия руководителей проектов участники проранжировали восемь методов, определенных Х.Дж. Темхейном и Дж.Р. Джеммилом. Во время инструктирования участников просили «проранжировать в порядке важности следующие восемь методов исходя из восприятия их влияния на ваше поведение». Эти восемь методов были аналогичны, выявленным Х.Дж. Темхейном и Дж.Р. Джеммилом, хотя было произведено некоторое изменение отдельных формулировок. По большому счету современная ситуация с принуждением полностью соответствовала результатам исследований Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила. И в этом, и в том случае принуждение получило ранг 7,8. Конечно, в реальной практике принуждение использовалось и будет использоваться, но его значимость и эффективность по сравнению с другими методами относительно низки. Принуждение в чистом виде имеет всегда негативный характер, хотя если его попытаться рассмо-

треть в позитивном смысле, можно обнаружить его элементы в таких методах, как заработная плата, продвижение и будущие назначения.

Во втором туре исследования в опросный лист и заполняемые формы были включены данные методы воздействия. При этом метод принуждения был заменен методом «целостность профессиональных и лидерских качеств».

Результаты первого и второго тура исследования показаны в табл. 2 и 3.

Таблица 2

Результаты первого тура исследования методов воздействия руководителей проектов на персонал проекта [9]

| Метод воздействия | Средний ранг |
|---|--------------|
| Интерес к работе | 2,2 |
| Властные полномочия по проекту | 3,2 |
| Опыт и знания в области управления проектом | 3,3 |
| Гарантии будущей загрузки сходной работой | 4,2 |
| Зарботная плата | 5,2 |
| Оказание содействия в продвижении | 5,2 |
| Дружеские отношения | 6,2 |
| Принуждение | 7,8 |

Таблица 3

Результаты второго тура исследования методов воздействия руководителей проектов на персонал проекта [8]

| Метод воздействия | Средний ранг |
|--|--------------|
| Интерес к работе | 2,4 |
| Опыт и знания в области управления проектом | 3,3 |
| Властные полномочия по проекту | 3,3 |
| Целостность профессиональных и лидерских качеств | 3,4 |
| Гарантии будущей загрузки сходной работой | 5,3 |
| Зарботная плата | 5,8 |
| Оказание содействия в продвижении | 5,8 |
| Дружеские отношения | 6,2 |

Если сравнить результаты исследований, проведенных Х.Дж. Темхейном и Дж.Р. Джеммилом, с данными в табл. 2 и 3, то можно увидеть, что в тройку наиболее эффективных и приоритетных методов во всех трех исследованиях попали одни и те же методы (интерес к работе, опыт и знания, властные полномочия). Однако

в каждом из исследований эти три метода занимают различные места.

Оба тура последнего исследования, в отличие от исследования Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила, на первое место поставили метод пробуждения интереса к работе, создания сложностей в работе. У Х. Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила интерес к работе занял второе место, хотя и располагался достаточно близко к первому. Средний ранг метода пробуждения интереса к работе в первом и втором туре последнего исследования был соответственно 2,2 и 2,4. И что очень важно отметить, разрыв между методом пробуждения интереса к работе, занимающим первое место, и вторым местом составил практически целый балл (1 балл в первом туре, и 0,9 балла во втором туре). Неудивительно, конечно, что метод интереса к работе занял столь прочно первую строчку списка методов воздействия руководителей проектов на персонал. Ведь согласно А. Маслоу [7] этот метод соответствует одной из потребности в самореализации. Кроме этого, интерес к работе соответствует одному из так называемых «мотиваторов», факторов мотивации, выявленных Ф. Герцбергом [6]. Самореализацию нельзя представить без требования к интересной, содержательной работе, обладающей так называемым «вызовом», т.е. имеющей определенные трудности, преодоление которых заставляет сотрудника развивать свои способности. Работа, обладающая подобным «вызовом», присутствует в качестве фактора мотивации в двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга.

В обоих турах (так же как и в исследовании Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила) было обнаружено приблизительное равенство рангов у таких методов, как «властные полномочия» и «опыт и знания». Интересно, что метод «опыт и знания» имеет во всех трех таблицах одно и то же значение – 3,3. Властные полномочия получили во втором исследовании 3,2 и 3,3 в первом и втором туре соответственно. В первом исследовании властные полномочия получили ранг 3,0. Эти результаты в основном соответствовали основным группам участников двух туров последнего исследования: сотрудники компаний аэрокосмической отрасли (338 участников из 5 компаний), сотрудники компаний, предоставляющих деловые услуги (183 участника из 27 компаний), специалистов по управлению финансами из компаний, не работающих в аэрокосмической отрасли (145 участников из 5 финансовых организаций), сотрудников федерального государственного агентства (20 участников из одного федерального агентства).

Во втором туре последнего исследования было обнаружено существование практически единого комплекса методов, состоящего из «опыта и знаний», «властных полномочий» и «целостности профессиональных и лидерских качеств». «Опыт и знания» и «властные полномочия» имеют один и тот же ранг, а «целостность качеств» отстает от них только на одну десятую балла. Эти три метода достаточно четко отстоят как от предшествующей, первой позиции, на которой расположился «интерес к работе» (около 1 ранга), так и от последующего по значимости, пятого метода «гарантии будущей загрузки сходной работой» (около 2 рангов). Такая ситуация отличается от результатов первого исследования, проведенного Х.Дж. Темхейном и Дж.Р. Джеммилом. Ничего удивительного в том, что «опыт и знания» и «целостность» находятся столь близко в списке ранжируемых методов. Но неожиданно высокий ранг получили «властные полномочия», особенно если учесть, каких образом «властные полномочия» были определены. Так как в ходе исследования «властные полномочия по проекту» понимались достаточно как достаточно «слабый» вид властных полномочий. «Властные полномочия по проекту» рассматривались как право советовать, что нужно сделать и когда это нужно сделать. Но и без такого «слабого» понимания властных полномочия по проекту не могут рассматриваться как «сильные» полномочия, такие как полномочия непосредственного руководителя, рассматриваемые как право принимать решения, которым должны следовать остальные. Обычные властные полномочия по проекту, с которыми сталкивались участники исследования, были свойственны слабым и сбалансированным матричным организационным структурам управления. Таким образом, участники исследования, члены проектных команд положительно оценивают использование «властных полномочий по проекту» и высоко оценивают воздействие этого метода на собственное поведение. При этом респонденты отмечали, что воздействие «властных полномочий по проекту» бывает наиболее эффективным, если дополняется методами «опыт и знания» и «целостность профессиональных и лидерских качеств». Отсюда следует, что эти три метода достаточно тесно связаны и должны использоваться в комплексе.

Порядок расположения методов в ранжированном списке в первом туре исследования был одинаковый у 862 участников (из 1080 всех участников исследования). В то время как общий порядок расположения

методов во втором туре был одинаковый только у 218 участников. Как в первом, так и во втором туре средний порядок расположения методов был поддержан основными группами участников. Исключение составляет только группа сотрудников, работающих в области управления финансами в компаниях, функционирующих не в аэрокосмической отрасли (это 45 участников из 2 финансовых учреждений), которая во втором туре исследования поставила «целостность профессиональных и лидерских качеств» на третье место, очень близко к «опыту и знаниям в области управления проектом».

В третьем туре исследования приняли участие 53 участника из различных компаний, из тех же секторов, что и в первых двух турах, кроме области взаимодействия с общественностью. В табл. 4 представлены результаты третьего тура.

Таблица 4
Корреляция между методами воздействия и эффективностью руководителя проекта [9]

| Метод воздействия | Эффективность руководителя проекта |
|---|------------------------------------|
| Интерес к работе | 0,41 |
| Знания | 0,71 |
| Профессиональная целостность | 0,63 |
| Властные полномочия (уровень использования) | 0,43 |
| Властные полномочия (стиль использования) | 0,50 |

Корреляция переменных подсчитана с использованием коэффициента Кенделла, что основано на работах Х.М. Блалока [4]. Основные результаты третьего тура следующие:

- Так же как и в результатах исследования Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила эффективность руководителя проекта тесно связывалась участниками исследования с интересом в работе (0,41), уровнем и качеством знаний и умением давать деловые советы (0,71). Такая связь оказалась даже еще более сильной, нежели в исследовании Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила, где значение коэффициента, обозначающего корреляцию, было для интереса в работе 0,25 и для знаний и опыта 0,40.

- Сильная положительная корреляция была обнаружена при исследовании взаимосвязи эффективности руководителя проекта и целостности профессиональных и личностных качеств (профессиональная целостность). Значение коэффициента со-

ставляло 0,63. В общем случае, чем выше член команды проекта ставил такие методы руководителя проекта как пробуждение интереса в работе, знания и опыт, а также профессиональную целостность, тем выше член команды оценивал эффективность работы такого руководителя проекта.

- В полном противоречии с результатами исследования Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила в третьем туре новых исследований была выявлена положительная и достаточно сильная связь эффективности руководителя проекта с применением им метода властных полномочий. Уровень или сила использования властных полномочий в глазах членов команд проектов был связан с эффективностью руководителя проекта при значении коэффициента Кенделла 0,43. Стиль использования властных полномочий получил значение 0,50. Х.Дж. Темхейн и Дж.Р. Джемилл в своем исследовании обнаружили сильную, но отрицательную корреляцию использования властных полномочий и эффективности руководителя проекта (-0,30). Это позволило им сделать вывод о том, что использование властных полномочий, как метод воздействия, имеет негативные последствия в снижении эффективности выполнения проекта [2].

Таким образом, связь властных полномочий с эффективностью руководителя проекта получала более высокую и противоположную по значению оценку. Каким образом можно это интерпретировать? Можно выдвинуть три возможных предположения для обоснования причины данного результата:

1. Наиболее очевидное объяснение сводится к разнице в понимании властных полномочий, т.е. к «словесной проблеме». В первом и втором исследовании ставился вопрос совсем о разных властных полномочиях. Так как Х.Дж. Темхейн и Дж.Р. Джемилл в своих опросных листах четко не формулировали властные полномочия как формальные и официальные полномочия, укладывающиеся в нормальное их использование, то такая простая формулировка, особенно на фоне выделения других методов воздействия, могла подразумевать в неявной форме негативный характер или неправильное использование властных полномочий.

2. Респонденты в исследовании Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила могли во властных полномочиях увидеть средство наделения руководителя проекта полномочиями обычного администратора, такими как возможность влияния на повышение заработной платы, контроль за назначениями и продвижением по карьерной лестнице и так далее.

3. В исследовании Х.Дж. Темхейна и Дж.Р. Джеммила принимало участие большое количество руководителей проектов, в то время как в последнем исследовании Д. Сотирео и Д. Виттмера участвовали только члены проектных команд. Таким образом, результаты этих двух исследований отражали две различные точки зрения на проблему.

Какие выводы можно сделать на основе рассмотренных исследований касательно того, какие методы должны быть использованы руководителями проектов при воздействии на членов команды и персонал проекта для обеспечения эффективности осуществления проекта?

Исследования показали, что эффективный руководитель проекта должен прекрасно понимать значимость других трех методов воздействия, таких как «знания», «целостность профессиональных и личностных качеств» и «использование властных полномочий (уровень и стиль)». Члены команд проектов требуют работать над проектом с интересом и что называется «с вызовом». Они уважают и положительно воспринимают руководителей проектов, которые умело используют свои властные полномочия. Они должны верить в руководителей проектов, как в своих настоящих (не просто формальных) лидеров, обладающих соответствующими личностными и профессиональными качествами и этичным поведением. Целостность личностных и профессиональных качеств как метод воздействия стала некоторым открытием и существенно расширила диапазон средств руководителя проекта, показав свою не меньшую значимость по сравнению с уже ставшими традиционными методами воздействия, такими как знания и властные полномочия. Из всех методов воздействия руководителей проекта наибольшая корреляция с эффективностью проекта была выявлена у «знаний» и «целостности качеств». Исследования также показали, что использование формальных властных полномочий следует рассматривать и применять относительно двух измерений – уровень использования и стиль реализации полномочий.

Список литературы

1. Карасев В.А., Титов С.А. Исследование практических подходов к адаптации системы контроля проектов к стратегии инновационной компании // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5–2. – С. 522–526.

2. Музыченко В.В. «Код успеха» – личные качества участника стартапа // Cloud of Science. – 2013. – № 2. – С. 46–50.

3. Титаренко Р.Б., Титов С.А. Оценка компетентности менеджеров проектов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5–1 (46–1). – С. 590–592

4. Blalock, H.M. Social statistics. – New York: McGraw-Hill, 1979.

5. Gemmill, G.R., and Thamhain, H.J. Influence styles of project managers: Some project performance correlates // Academy of Management Journal. – 1974. – № 17 (2). – P. 245–261.

6. Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. The motivation to work. – New York: John Wiley and Sons, 1959.

7. Maslow, H. A theory of human motivation // Psychological Review. – 1943, July. – P. 129–145.

8. Rivard, S., Aubin, M.C., Raymond, L., and Bergeron, A. Project managers' influence tactics and authority: A comparison across project structures. Proceedings of the 1998 Americas Conference. Baltimore. – Atlanta: Association for Information Systems, 1998.

9. Sotiriou D., Wittmer D., Influence methods of project managers: Perceptions of team members and project managers // Project Management Journal. – 2001 September. – P. 45–58.

References

1. Karasev V.A., Titov S.A. Issledovanie prakticheskikh podhodov k adaptacii sistemy kontrolja projektov k strategii innovacionnoj kompanii // Jekonomika i predprinimatelstvo. 2014. no. 5–2. pp. 522–526.

2. Muzychenko V.V. «Kod uspeha» lichnye kachestva uchastnika startapa // Cloud of Science. 2013. no. 2. pp. 46–50.

3. Titarenko R.B., Titov S.A. Ocenka kompetentnosti menedzherov projektov // Jekonomika i predprinimatelstvo. 2014. no. 5–1 (46–1). pp. 590–592

4. Blalock, H.M. Social statistics. New York: McGraw-Hill, 1979.

5. Gemmill G.R., and Thamhain, H.J. Influence styles of project managers: Some project performance correlates // Academy of Management Journal. 1974. no. 17 (2). pp. 245–261.

6. Herzberg F., Mausner, B., and Snyderman, B. The motivation to work. New York: John Wiley and Sons, 1959.

7. Maslow H. A theory of human motivation // Psychological Review. 1943, July. pp. 129–145.

8. Rivard S., Aubin, M.C., Raymond, L., and Bergeron A. Project managers influence tactics and authority: A comparison across project structures. Proceedings of the 1998 Americas Conference. Baltimore. Atlanta: Association for Information Systems, 1998.

9. Sotiriou D., Wittmer D., Influence methods of project managers: Perceptions of team members and project managers // Project Management Journal. 2001 September. pp. 45–58.

Рецензенты:

Кещян В.Г., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва;

Денисов И.В., д.э.н., профессор, декан факультета экономики торговли и товароведения, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва.