

## Важность “критической массы” менеджеров при управлении проектами развития

© 2010 В.Н. Фунтов

кандидат технических наук, доцент

Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)

E-mail: fomin@sseu.ru

В статье описана необходимость создания “критической массы” менеджеров для эффективного внедрения и использования проектных методов при реализации инициатив развития. Описаны варианты поведения персонала, типы реакции на изменение на его разных этапах.

*Ключевые слова:* управление проектами, развитие, внедрение.

Критическая масса - это минимальная масса делящегося вещества, обеспечивающая возникновение цепной реакции деления.  
*Физическое определение*

Для повышения эффективности и результативности управления внутренними проектами или проектами развития компании предлагается использование понятия “критической массы менеджеров”, т.е. определение минимального числа работников и их состава, необходимого и достаточного для обеспечения эффективности этих процессов. Фактически речь идет о группе лояльных сторонников внедрения и использования проектного управления, интенсивная работа и взаимодействие с которой приводит к эффективным результатам и которая фактически является двигателем проводимых изменений и новаций. И чем оптимальнее данная группа, тем легче проходит изменение. А это первый шаг к экономии затрат руководителя.

Статья посвящена ответам на следующие вопросы: как определить “критическую массу” лояльных менеджеров количественно и качественно (число и состав группы, должности, психотипы), как сформировать последовательность шагов при работе с такой группой, какие приемы и подходы использовать при внедрении. Предлагаемые материалы основаны на практическом опыте работы автора с большими организациями, средними и малыми компаниями, функционирующими в разных отраслях бизнеса.

Управление проектами развития привлекает все больше и больше сторонников среди представителей широкого спектра бизнеса и некоммерческих организаций, однако большинство из них по-прежнему не готово к системному использованию данного метода. В первую очередь, это касается восприятия предлагаемых подходов персоналом организации, участвующим в проектах, и ее руководством. Существует личная реакция на планируемое внедрение, связанная с индивидуальными и корпоративными моментами. Персонал выражает эту реакцию в вопросах: нужно ли это внедрение лично мне? хочу и могу ли я

это использовать? не создаст ли это угрозу моему нынешнему положению? как это будет влиять на эффективность работы всего коллектива? что будет дальше со мной и этими планами? и ряд других. Руководство может также выражать беспокойство: что это даст ему лично? что это даст компании и бизнесу? каков будет эффект во временном горизонте? Исходя из данных вопросов реакция персонала или руководства выражается в нескольких вариантах поведения:

- “жесткий противник”, саботирующий применение всех проектных приемов, резко относящийся к нововведениям и к развитию;
- “мягкий противник”, поведение которого выражается выжидательной позицией - “пожду, что будет; может, мое мнение изменится, но использовать это сейчас точно не стану”;
- “равнодушный”, следующий принципу - “буду работать по-старому, но если административно меня заставят, то что-то придется использовать”;
- “осторожный сторонник”, который будет что-то использовать, в целом ему подход нравится, он соглашается с перспективой внедрения, но “бежать” в этом направлении он не будет;
- “ярый сторонник и энтузиаст”, который немедленно станет использовать наработки в своей деятельности, даже если этого не разделяют коллеги, понимает и приветствует будущий переход к всеобщему использованию управления проектами в компании.

Признаки подобного отношения очевидны при первых встречах и контактах с компанией, а также проявляются при последующей работе и, естественно, после - в рамках внедрения проектного подхода. Методология создания “критической массы” должна учитывать такое поведение сотрудников в привязке к упомянутым периодам работы с компанией.

### 1. Первые встречи с компанией.

Как правило, первые контакты с компанией осуществляются по просьбе ее руководителя или одного из сотрудников, который фактически является лишь первым контактным лицом, обеспечивающим дальнейшую встречу с руководителем. Необходимое условие для дальнейшей “зеленой улицы” внедрения проектных методов для инициатив развития - это его поддержка руководством. В ином случае, контакты заканчиваются либо проведением простого ознакомительного обучения (что приводит к пустой трате ресурсов), либо только этой первой встречей. Из 50 программ по управлению проектами, проведенных автором за последние 6 лет, в 8 случаях обучение было инициировано руководителями среднего звена, без предварительной “вербовки” высшего руководства в пользу проектных методов. В итоге 4 программы все-таки были доведены до конца, однако дальнейшие шаги сотрудничества не обсуждались вообще и, по некоторым комментариям, в этих компаниях проектное управление не запущено даже в малой степени. Другие 4 программы были остановлены на второй половине с туманными обещаниями когда-нибудь к ним вернуться. Остальные 42 программы, поддержанные руководителями, успешно прошли до конца и послужили стартом для дальнейших внедренческих шагов.

Проводить первые встречи лучше с представителями компании из категории “равнодушных или сторонников”. При этом необходимо выйти на ее высших руководителей, не только на тех, кто принимает решение о финансировании обучения, а также и на тех, кто может дать воздействующий импульс или административную поддержку дальнейшему внедрению. В одной из компаний такое воздействие осуществилось в виде общего собрания персонала, где руководитель заявил на планируемых инициативах и объявил о своей поддержке. Но ни в коем случае не стоит проводить переговоры с “противником” внедрения. Опыт показывает, что это взаимная трата времени.

Фактически при первых переговорах формируются первые “сторонники” использования проектных методов для развития компании. Среди них - представители руководства, рискующие при этом возможными финансовыми затратами и карьерными планами (хочется упомянуть генерального директора одной из проектных организаций, который, вступив в должность, сделал очень большую и оправданную ставку на внедрение принципов проектного управления для развития), координаторы или представители службы управления персоналом, которые хотят получить данные по личным качествам сотрудников, привить им навыки работы в команде, методы саморазвития. Это и есть первые признаки формирования “критической массы”. Часть из них попадет в группу обучения, а часть будет оставаться союзниками.

Первые контакты позволяют определить “равнодушных противников” в среде высшего руководства и попытаться либо переубедить их, либо учесть их как мягкие или жесткие ограничения проекта внедрения. Вице-президент одной из компаний после первой встречи стал избегать всех дальнейших контактов, фактически проявив себя как “жесткий противник”, что пришлось учесть как непреодолимое ограничение в дальнейшем. Использование новых подходов для проектов, сконцентрированных под его функциональным управлением, в дальнейшем оказалось невозможным.

### 2. Отбор участников стартового обучения и внедрения.

Поскольку внедрение управления проектами развития касается нескольких направлений - управления чисто проектной (возможно, существующей) деятельностью, управления так называемой текущей или операционной деятельностью и управления развитием, очевидна необходимость равномерного отбора представителей всех направлений. В первом случае это текущие координаторы или руководители проектов, администраторы проектной деятельности, главные инженеры проектов (что-то более сложное в компаниях, намеревающихся проводить внедрение, встречалось редко). Во втором - это, как правило, руководители функциональных подразделений, поставляющих ресурсы для осуществления проектов, их заместители и подчиненные сотрудники. В третьем - руководители по развитию, представители служб качества или контроля, отделов по стратегии.

Для стартового обучения в первую очередь необходимо отобрать ключевых представителей первого типа деятельности. Другой частью группы должны быть управленцы из второстепенных проектов разной направленности (конечно, при их наличии). Продолжают комплектование группы представители, включающие руководителей тех функциональных подразделений, которые представляют основные ресурсы в проекте; как правило, это финансовая служба, служба персонала, отдел исследований и разработок, производство или технические отделы, ИТ-служба. И наконец, в группу также включают представителей последнего вида деятельности. Сформированные группы - это своего рода центры кристаллизации будущей “критической массы”. Практика показала, что общее число участников обучения, которое позволяет в будущем создать эффективную “критическую массу”, колеблется в интервалах от 10 до 20% от общего числа ИТР (при этом подразумевается равновесное представительство рассмотренных выше категорий). Имеется в виду, что обучение меньшего числа затрудняет процесс внедрения, а привлечение большего количества приводит к излишним финансовым затратам. При общем числе кандидатов на

обучение, превышающем 20-25 чел., необходимо формировать несколько групп.

3. Предварительная диагностика перед обучением.

Дальнейшее формирование группы “сторонников” внедрения может осуществляться в период предварительной диагностики состояния компании “как есть”, которая обычно проводится перед разработкой программы обучения. Такая диагностика позволяет лучше учесть особенности компании, бизнеса, личные качества обучаемых, явные и скрытые риски обучения и внедрения.

Типовой метод диагностики в виде личных интервью позволяет решить две важные задачи: во-первых, понять будущих обучаемых, с точки зрения их отношения ко всему процессу и дальнейшим шагам; во-вторых, создать себе будущих союзников, внушить части из них перспективы будущих изменений, тем самым сделать вклад в создание “критической массы”. Как правило, вопросы для интервью включают блок, тестирующий состояние проектного управления и блок специально подготовленных вопросов, выявляющий функции участников проектной деятельности и типы среди группы обучения.

Проведение личных интервью позволяет выявить следующие индивидуальные типы дальнейшего поведения опрошиваемых:

- “скептики”, не разделяющие предпринимаемых шагов и на любые доводы имеющие свое мнение, которое практически невозможно изменить на этом шаге работы консультанта;

- “испуганные”, которые понимают неизбежность каких-то новых шагов, но не понимают их смысла и боятся. Из таких вполне возможно сформировать кандидатов для будущей “критической массы”. Основные мотивирующие аргументы для них – возможное укрепление или стабилизация их положения в компании, разъяснение или упрощение основных компонентов проектного управления;

- “послушные”. К ним относится та часть персонала, которая готова, даже не понимая смысла, двигаться за каждой новой инициативой руководства, при условии, что эта инициатива объявлена и считается одной из самых важных;

- “энтузиасты”. Искренние сторонники нововведений, интуитивно или обоснованно понимающие их смысл. К такой категории очень часто относятся руководители или сотрудники отделов, связанных с информационными технологиями.

Статистика проведенных программ показывает, что в типовой компании распределение таких типов следующее: “скептиков” – 10-15%, “испуганных” – 30%, “послушные” составляют также 30% и остальные – это “энтузиасты”. Причем такое распределение довольно устойчиво и сохраняется со временем.

Как уже подчеркивалось выше, “скептики” не являются материалом для создания “критической массы” ни на предварительных этапах, ни в будущем. Их скептицизм, как правило, довольно устойчив и практически непреодолим. Дальнейшее поведение “скептиков” выражается в критических замечаниях на занятиях, отлынивании от обучения или участия в командной работе, постоянном раздражении и распространении негативных комментариев. Их необходимо держать под контролем, не позволяя работать на разрушение “критической массы”. Фактически – это “жесткие противники”, которые определяют жесткие ограничения проекта внедрения. Если они высококлассные специалисты, их сохраняют в компании, четко определяя функции и сферу взаимодействия. Иногда от них избавляются путем перевода или увольнения.

Остальные три категории вполне пригодны для создания из их числа сторонников внедрения и “критической массы”. “Испуганные” будут занимать колеблющуюся позицию, оглядываясь на “скептиков” и в то же время прислушиваясь к “энтузиастам”. Их позиция переменчива, но при грамотном проведении диагностики и обучения они в итоге переходят в лагерь “сторонников” внедрения.

“Послушные” постоянно оглядываются на поддержку руководства, внимательно следят за ней. В такой ситуации задача – обеспечить визуализацию такой поддержки, приглашая руководство на занятия или вовлекая его в рабочие обсуждения с членами группы. Очень эффективным приемом является проведение финального письменного опроса участников обучения. Вопросы помогают не только получить информацию об особенностях прошедшего обучения и идеи для изменений на будущее, но также формируют у опрошиваемых ощущение постоянного серьезного внимания руководства к процессу. Результаты проводимых после обучения опросов нужно адресовать непосредственно руководителю организации, заинтересованному во внедрении. Это также подтверждает административный интерес и серьезность намерений, что очень важно для “послушных”.

#### 4. Проведение обучения.

Формат обучения сформированной группы может оказывать прямое влияние на эффективность формирования “критической массы”. Чем оптимальнее формат программы и способ ее проведения, тем больше процент сторонников внедрения, а также выше степень ее воздействия на изменение мнения слушателей. Лекционный академический формат, использующий изложение материала с последующим или одновременным разбором ситуаций и задач, является наименее эффективным способом привлечения сторонников. Как правило, здесь есть опасность излишней теоретичности или академичности, отталки-

вающая многих “испуганных” и льющая воду на мельницу “скептиков”.

Интерактивный формат обучения, включающий командную псевдореальную работу над учебным или искусственным проектом, значительно эффективнее. В таких учебных разработках наглядно может быть продемонстрирована результативность и эффективность применения проектного инструментария. Если на предприятии формируются несколько групп, то большое значение имеет одинаковость формата программ для всех этих групп.

Как известно, позитивные практические результаты являются очень хорошим агитационным средством в пользу нововведений. Особое внимание следует уделить правильному формированию команд, которые будут работать над проектами во время обучения. Практика показала, что каждая команда должна включать “скептиков”, “испуганных”, “послушных” и “энтузиастов” (фактически их число равномерно распределяется среди 4-6 команд типовой группы обучения). Тем самым “скептики” блокируются остальными типажам, при этом их поведение значительно менее агрессивно, и, соответственно, влияние на остальных также снижено. Крайне опасным является формирование группы только из “скептиков”.

Наиболее эффективный вариант обучения включал разработку командами рабочего проекта, взятого из деятельности организации со всеми его реальными данными и деталями. Преподаватель в таком подходе играет роль коучера (инструктора), который не рассказывает типовые методы управления проектами, а дает их описания в связи с конкретными инструкциями и проверяет их использование. Обучение фактически сводится к постоянной работе и презентации команд. В такой ситуации очень важно правильно распределить роли при разработке проектов. Желательно загрузить “скептика” плотной технической работой, а “энтузиасту” дать роль руководителя команды. Последний будет влиять на поведение первого и также блокировать его влияние.

Приведем пример формирования критической массы участников внедрения на большом предприятии - одной из дочерних структур “Газпрома”. Оценка критической массы составляла 150 чел., которые были разбиты на 6 групп по 25 чел. Группы включали представителей разных функциональных направлений, а также проектной деятельности. Обучение проходило по единому формату, программы имели одно содержание. Спустя 8-10 месяцев группы были

собраны вновь и с ними были проведены дополнительные программы, включающие контроль остаточных знаний и предоставление новой информации по проектным аспектам. Как заметил один из ключевых руководителей этой структуры, созданная критическая масса позволила сформировать единый словарь проектной деятельности, тем самым снизив число неэффективных межфункциональных и межпроектных коммуникаций; построить основы эффективной командной работы; выявить сотрудников, которые могут успешно играть разные роли при проектном управлении, и в общем и целом значительно увеличить эффективность дальнейшего внедрения.

5. Работа с участниками внедрения после обучения.

Проводимый опрос по результатам обучения, рассмотренный выше, является необходимым связующим мостом между самим процессом обучения и началом процесса внедрения. Фактически здесь ключевым моментом для консультанта является необходимость не потерять накопленную массу сторонников и создать условия для формирования “критической массы”. Основные действия следующие: не снижать темп формирования навыков, демонстрации эффективности проектных подходов и тем самым не допустить перехода сотрудников в стан “скептиков”. Кроме того, важно увеличивать число “сторонников”, перетягивая их из лагеря “испуганных” и “послушных”. Дальнейшая работа может строиться также по принципу формирования внедренческих команд, в которых принимает участие некоторая выделенная часть обученных. Хотя это построение должно проходить по функциональным признакам внедрения, необходимо учитывать и упомянутую выше типологию.

1. *Михеев В., Пужанова Е.О.* Технология самоорганизации команды менеджмента проекта: системный подход. URL : <http://www.citforum.ru/SE/project/menagment>.

2. Обучающаяся организация” - будущее лучших компаний. URL : <http://www.sreda>.

3. *Фунтов В.Н.* Создание критической массы менеджеров как способ ускорения внедрения проектных методов управления // Управление проектами. Бизнес. Идеи. Практика : Междунар. симпозиум по управлению проектами, 16-20 мая. СПб., 2005.

4. *Шараборова Г.К.* Распределения функций участников проекта с использованием семейства продуктов MS Project 2002 // Интернет-портал “Iteam”. URL : [http://www.iteam.ru/publications/article\\_688](http://www.iteam.ru/publications/article_688).

*Поступила в редакцию 04.09.2010 г.*