

3.6 Управление человеческими ресурсами



Управление персоналом проекта включает процессы, необходимые для того, чтобы сделать наиболее эффективным использование персонала, вовлеченного в проект.

Организационное планирование (HR Planning):

Определение, документирование и распределение ролей в проекте, ответственности и отчетности, а также разработка плана управления персоналом.

Создание проектной команды (Acquire Project Team):

Подбор персонала для работ над проектом.

Развитие проектной команды (Develop Project Team):

Развитие индивидуальных и групповых навыков для улучшения хода работы проекта.

Управление проектной командой (Manage Project Team):

Руководство индивидуальным и групповым исполнением работ, обеспечение обратной связи (Feedback), разрешение проблем и координация изменений, проводимые в целях повышения уровня исполнения проекта.

3.6.1. Планирование человеческих ресурсов

- *Факторы внешней среды предприятия*

- *Активы организационного процесса*

- *План управления проектом*

- *Требования к ресурсам*

- *Организационные диаграммы и описания позиций*

- *Налаживание связей*

- *Теория организации*

- *Распределение ролей и ответственности*

- *Организационные диаграммы проекта*

- *План управления обеспечения проекта персоналом*

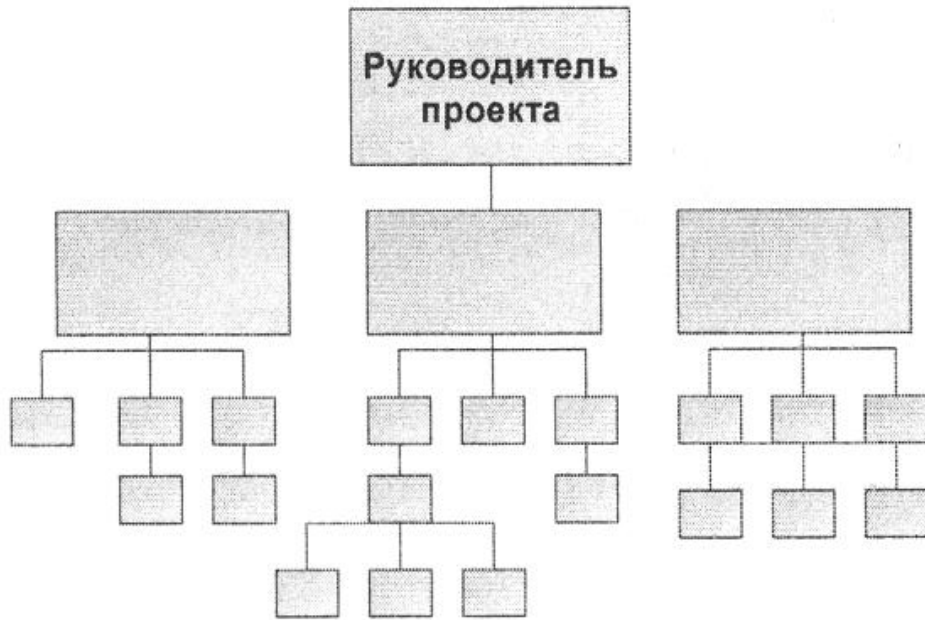
При планировании человеческих ресурсов определяются роли, ответственность и подотчетность в проекте, а также создается план управления обеспечением проекта персоналом. Роли в проекте могут быть определены как для отдельных людей, так и для групп. Эти люди или группы могут быть набраны как в самой исполняющей организации проекта, так и на стороне. План управления обеспечением проекта персоналом может включать в себя определения сроков и способов набора членов команды проекта, критерии их освобождения от участия в проекте, рекомендации по проведению дополнительного обучения, схему поощрения и награждения, соответствие установленным нормам, проблемы безопасности, а также определение влияния плана управления обеспечением проекта персоналом на деятельность организации.

Факторы внешней среды:

- *Организационные*
- *Технические*
- *Межличностные*
- *Связанные с логистикой*
- *Политические*

Также могут существовать такие ограничения, как экономические условия, организационная структура, исторические предпочтения, коллективные договоры.

Формы представления ролей и ответственности



*Иерархическая
организационная структура*

Роль _____

Ответственность _____

Полномочия _____

Текстовая форма

Применяется запрос на ресурсы, который, в случае необходимости, эскалируется на уровень спонсора проекта.

Формы распределения ролей и ответственности

Матрица ответственностей

(Responsibility Assignment Matrix)



	ФИО 1	ФИО 2	ФИО 3	ФИО 4
Продукт/Документ 1	С	У	П	И
Продукт/Документ 2				
Продукт/Документ 3				
Продукт/Документ 4				
Продукт/Документ 5				

Легенда:

У – утверждает

С – согласует

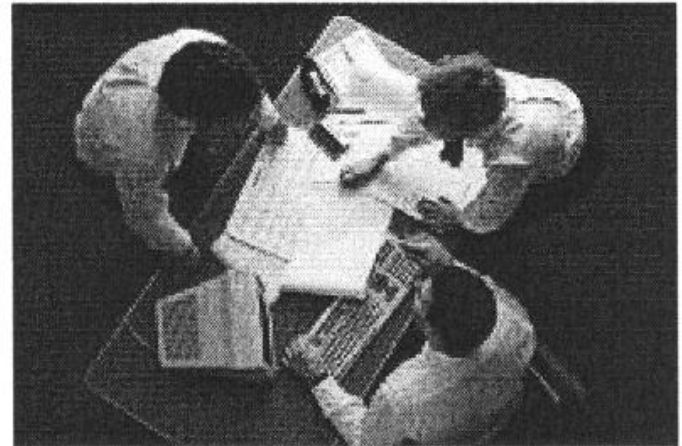
П – принимает

И – исполняет

План обеспечением проекта персоналом (*Staffing Management Plan*)

План управления обеспечением проекта персоналом – это часть Плана управления проектом, которая описывает когда и как будут выполнены связанные с персоналом требования. Он включает в себя следующие пункты:

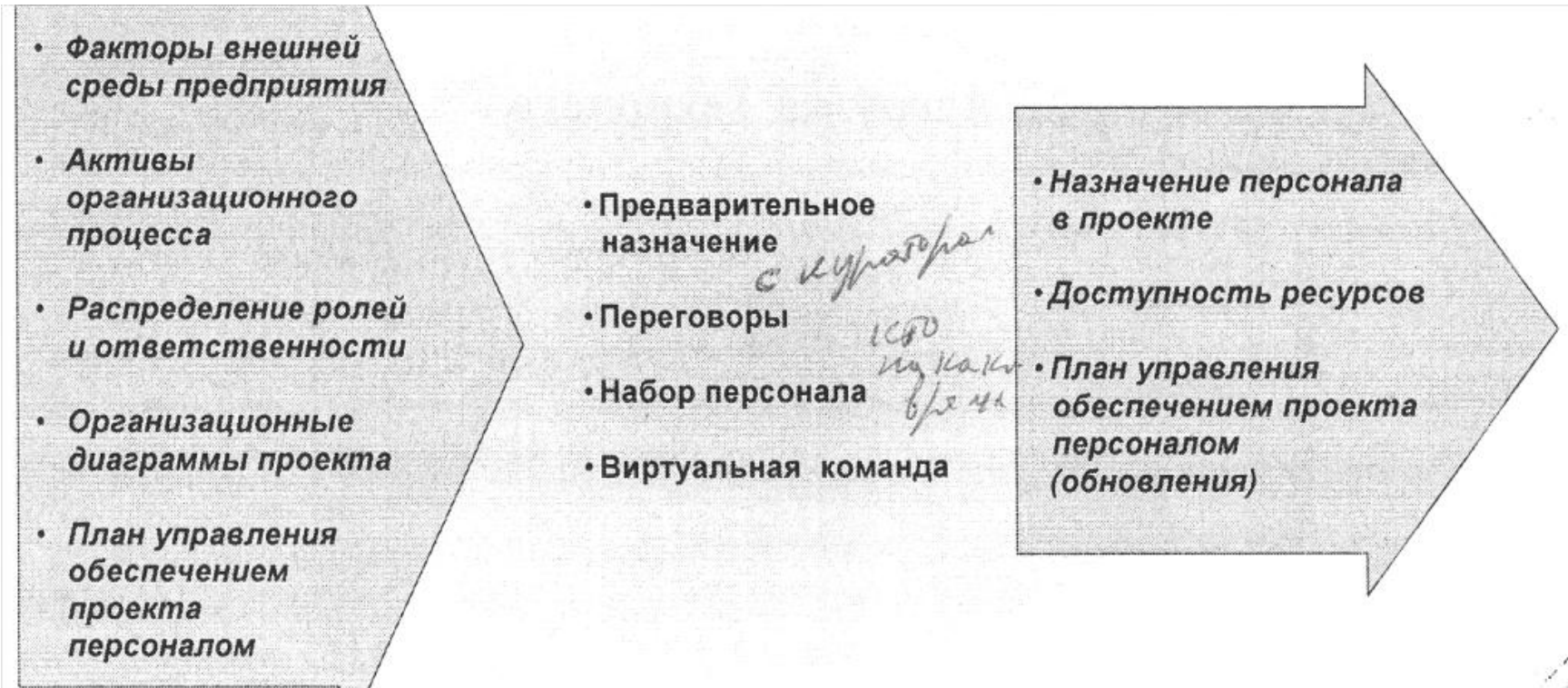
- Набор персонала
- Расписание
- Критерии освобождения ресурсов
- Потребность в обучении
- Система поощрения и мотивация
- Аспекты, обеспечивающие соответствие постановлениям правительства, коллективным договорам и т.п.
- Вопросы безопасности



План управления обеспечением проекта персоналом. Диаграмма занятости ресурса.



3.6.2 Набор команды проекта



Набор команды проекта – это процесс привлечения человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта. Команда управления проектом может осуществлять контроль над членами команды, выбранными для участия в проекте, но это не обязательно.

Факторы внешней среды предприятия

Набор членов команды проекта осуществляется из всех доступных источников, как внутренних, так и внешних. Когда команда управления проектом приобретает способность управлять назначением персонала или влиять на этот процесс, то при этом необходимо учитывать следующее:

- **Доступность:** Какие человеческие ресурсы доступны сейчас, какие человеческие ресурсы будут доступны и в какое время?
- **Способность:** Какая у этих людей квалификация?
- **Опыт работы:** Имеют ли эти люди опыт такой или подобной работы? Каковы их прошлые успехи?
- **Заинтересованность:** Интересно ли людям работать над данным проектом?
- **Стоимость:** Сколько надо будет платить каждому члену команды, особенно если они нанимаются со стороны по контракту?

- *Виртуальные команды – группы связанных общей целью людей, исполняющих свои роли, непосредственно не встречаясь или почти не встречаясь друг с другом.*

Основной задачей этого процесса является подбор и назначение в проект необходимых для выполнения работ проекта человеческих ресурсов (индивидуумов или групп).



Во многих случаях лучшие ресурсы могут быть недоступны 

Развитие команды

- Назначение персонала в проекте
- План управления обеспечением проекта персоналом
- Доступность ресурсов

- Навыки в области общего менеджмента
- Обучение *→ и обучение*
- Операции по укреплению команды *корпоративная культура*
- Принципы (Ground Rules)
- Со-расположение (Co-location) *возврат в одну команду*
- Поощрение и премирование

- Оценка эффективности команды проекта

Развитие команды проекта предусматривает повышение квалификации членов команды проекта и укрепление взаимодействия между ними для повышения эффективности исполнения проекта.

Цели развития команды проекта:

- Повышение навыков членов команды для повышения их способности выполнять операции проекта
- Укрепление чувства доверия и сплоченности среди членов команды для повышения продуктивности работы команды.

В качестве примеров повышения эффективности работы команды можно привести взаимопомощь в случае разбалансированности объемов работ, осуществление коммуникаций наиболее удобным для коллег образом, обмен информацией и ресурсами. Мероприятия по развитию команды проекта дают наибольший эффект, если их начинать на ранних стадиях, но они должны продолжаться в течение всего жизненного цикла проекта.

Для того, чтобы эффективно управлять персоналом проекта, нужно знать основные мотивы поведения

Иерархия потребностей Маслоу:

**Каждый высший уровень может быть заполнен, только если
заполнены все низшие.**



Теория Херцберга (*Herzberg's Theory*)

Ухудшение базовых факторов ведет к разрушению мотивации, а их улучшение не ведет к увеличению мотивации. Базовые факторы необходимы, но недостаточны для мотивации.

Базовые факторы	Мотивирующие факторы
Рабочие условия	Ответственность
Зарплата	Самореализация
Личная жизнь	Профессиональный рост
Отношения на работе	Признание
Безопасность	
Статус	

Распространённые теории мотивации



- **Теория справедливости** — люди постоянно сравнивают собственные трудозатраты с получаемыми результатами.



- **Теория ожидания** – усилий прилагается больше в том случае, когда работники ожидают, что смогут выполнить свое задание и получат вознаграждение (которое для них интересно).



- **Теория поощрения** – оно должно быть непрерывным, но не фиксированным.



- **Теория постановки цели** – цель должна быть четко поставленной, интересной и достижимой.



- **Модель рабочих характеристик** – люди должны использовать разнообразные навыки, получать задания с видимыми результатами и иметь определенную автономию.

3.6.3 Управление командой проекта



Управление командой проекта

Управление командой проекта включает в себя контроль за деятельностью членов команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координацию изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта. Команда управления проектом наблюдает за деятельностью команды, улаживает конфликты, решает проблемы и дает оценку работе членов команды. Результатами управления командой проекта являются обновление плана управления обеспечением проекта персоналом, представление на рассмотрение запросов на изменения, решение проблем, представление входа для оценок эффективности организации и добавление накопленных знаний в базу данных организации.

Управление командой проекта усложняется в случаях, если члены команды подотчетны одновременно функциональному руководителю и менеджеру проекта в рамках одной матричной структуры организации. Эффективное управление при двойной подчиненности часто является важным фактором успеха проекта, и обычно является обязанностью менеджера проекта.

Конфликты, их роль и способы разрешения

Изменение взглядов на конфликты:

~~Конфликт разрушает работу и вызывается личностными различиями~~



Конфликт является неизбежным следствием организационных взаимодействий

~~Необходимо избегать конфликтов~~



Конфликты могут быть полезными

~~Конфликты разрешаются физическим разделением сторон или вмешательством высшего менеджмента~~



Конфликт должен решаться выяснением причин вместе со всеми вовлеченными сторонами и непосредственным менеджером

Конфликты, их роль и способы разрешения

Способы разрешения конфликтов в проекте:



Решение проблемы – *“Давайте выясним причину и постараемся ее устранить”*



Нахождение компромиссов – *“Давайте найдем золотую середину”*



Откладывание решения – *“Давайте решим это через неделю”*



Сглаживание – *“Остыньте и делайте каждый свою работу”*



Принуждение – *“Делай как я сказал!”*

Основные причины конфликтов:

Основные причины конфликтов в проекте



Стоимости

2

Приоритеты в проекте

1

Административные процедуры

Личности

7

Сроки, календарный план

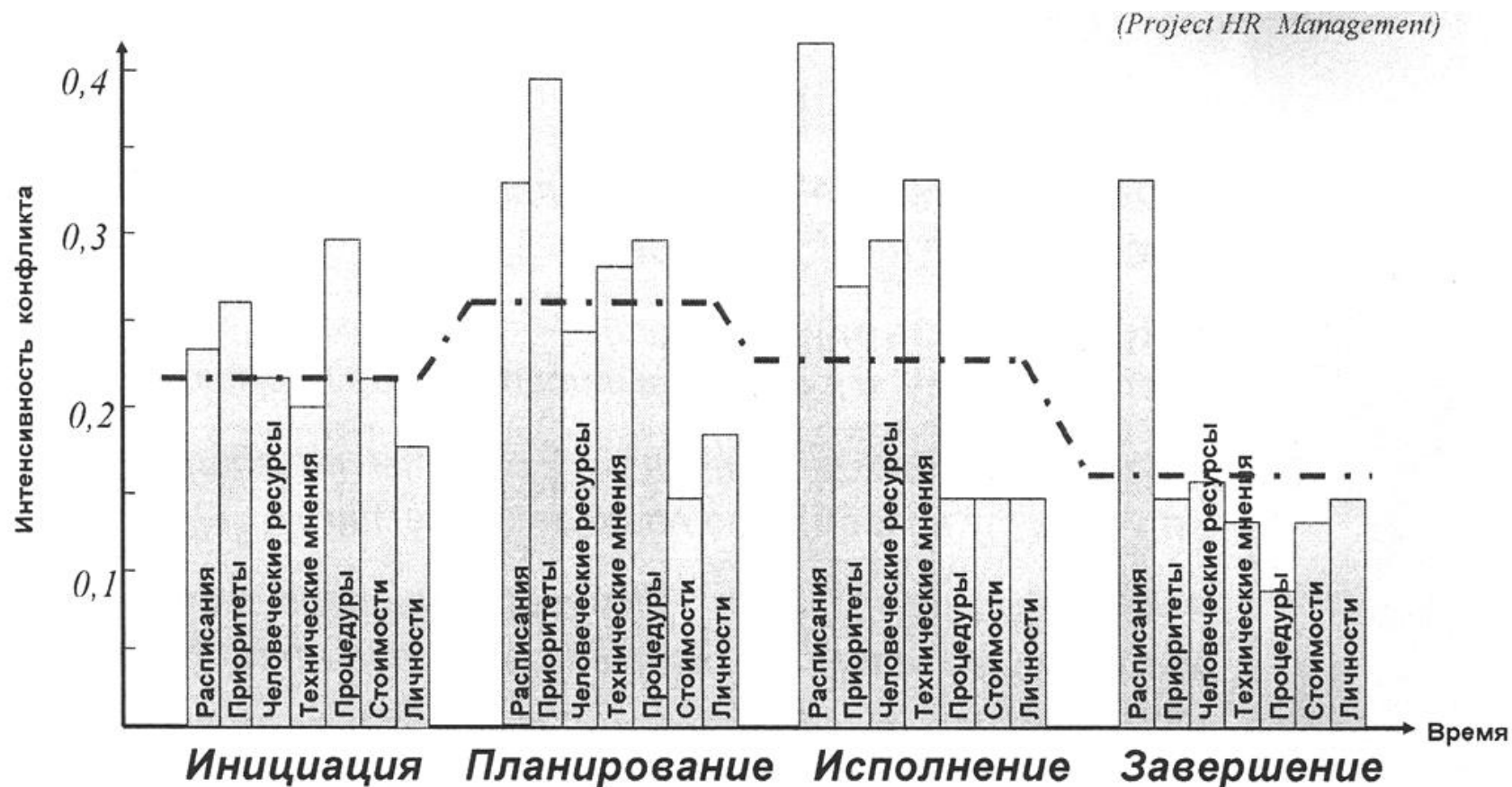
3

Ресурсы

Мнения



ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНФЛИКТОВ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ ПРОЕКТА



Источник: H. Thamhain, D. Wilemon "Conflict management in project life cycles"

Как управлять ?

[Manage Project Team]

Управление Персоналом
(Project HR Management)

Процессы
мониторинга и контроля

Виды власти в проекте:

- **Формальная** (*Formal*) – “Делай то, что я говорю, потому что я твой начальник”.
- **Поощрительная** (*Reward*) – “Ты очень хорошо сделал работу, и я решил выписать тебе премию”.
- **Взыскательная** (*Penalty*) – “Если ты не сделаешь эту работу вовремя, то лишишься премии”.
- **Экспертная** (*Expert*) – “Наш шеф – мировое светило, мы очень уважаем его мнение и сделаем так, как он сказал”.
- **Ссылочная** (*Referent*) – “Я имею доступ к информации, которого нет у вас, поэтому я руковожу”.



Виды власти в проекте:

Власть должности

Формальная

Поощрительная

2

Взыскательная

Власть личности

Экспертная

1

Ссылочная