

**Участники проекта.
Управление
человеческими
ресурсами проекта**

Гафизова Н.Б.

План:

1. Основные группы участников проекта.
Стейкхолдеры проекта
2. Команда управления проектом
3. Права и обязанности менеджера проекта

Согласно американскому стандарту PMBOK (PMI), состав ключевых участников проекта следующий:

- менеджер проекта,
- спонсор (куратор),
- администратор,
- менеджер по качеству,
- менеджер по финансам,
- менеджер по ресурсам
- и некоторые другие участники, ответственные за ту или иную функциональную область



Рис. 11.1. Организационная структура проекта

Схематично внешние стейкхолдеры (окружение) представлены на рис. 11.2.



Рис. 11.2. Стейкхолдеры проекта

Этапы работы со стейкхолдерами проекта

- Первый этап – выявление, т. е. идентификация всех участников проекта и получить полный список внутренних и внешних стейкхолдеров.
- Второй этап - определение интересов, потребностей, ожиданий каждого из стейкхолдеров.
- Третий этап – выявление потребностей в информации.
- Четвертый *этап* – приоритизация стейкхолдеров (матрица стейкхолдеров).
- Пятый этап – выработка стратегии работы со стейкхолдерами.

Для структурирования полученной информации можно использовать таблицу

Стейкхолдер	Интересы, ожидания	Потребность в информации
Менеджер проекта	Карьерный рост, возможность руководить проектной командой	Получение информации и директив от спонсора и руководства компании, всех отделов проекта
Поставщик	Возможность получить большой заказ, налаживание сотрудничества с компанией	Четкие планы, информация об изменениях
Команда проекта	Возможность решать сложные задачи, перспективы профессионального роста	Четкие указания, адекватные планы, получение признания и благодарности

Матрица стейкхолдеров



Степень возможного влияния на проект	Местное население		
			Менеджер проекта
	слабая	средняя	сильная

В
Л
И
Я
Н
И
Е

Keep satisfied (удовлетворение потребностей)	Manage closely (максимально тесное взаимодействие и коммуникации)
Monitor (мониторинг, минимум ошибок)	Keep informed (постоянное информирование)

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Рис. 11.4. Матрица стейкхолдеров

В соответствии со стандартом РМВОК [РМВОК, 2008] управление человеческими ресурсами проекта включает

- Набор команды проекта – процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения задач по проекту.
- Развитие команды проекта – процесс повышения квалификации членов команды проекта, улучшение их взаимодействия и общих условий работы команды с целью повышения эффективности выполнения проекта.
- Управление командой проекта – процесс контроля эффективности деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями, направленный на оптимизацию выполнения проекта.

Роли в команде

На укрупненном уровне роли, выполняемые участниками проектной команды, можно подразделить на 3 группы:

- роли, ориентированные на выполнение задач команды;
- роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды;
- индивидуальные роли (нефункциональные).

Концепция Р. М. Белбина (R. Meredith Belbin)

1. Председатель (chairman) – выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям;
2. Оформитель (shaper) – придает законченную форму действиям команды;
3. Генератор идей (plant) – выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам;
4. Критик (monitor-evaluator) – анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения;
5. Рабочая пчелка (company worker) – превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства;
6. Опора команды (team worker) – поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить их взаимоотношения;
7. Добытчик (resource investigator) – обнаруживает и сообщает о новых идеях разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы;
8. Завершающий (completer) – поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью.

Концепция Рика Барреры (Rick Barrera)

- **Руководители** отличаются высокой работоспособностью и нацелены на успех выполнения проекта. Они вряд ли согласятся заниматься какими-то другими делами, пока осталась невыполненная работа.
- **«Всеобщие друзья»** занимаются сбором информации, общением с коллегами. Только после этого они приступают к выполнению работы.
- **«Личные друзья»**, так же как и «всеобщие друзья», общаются с другими членами команды, но делают это с глазу на глаз.
- **Мыслители** предпочитают делать всю работу в одиночку, анализируя и осмысливая информацию, объявляя о результатах только после завершения всей работы.

Мотивация команды проекта

- ✓ *Вознаграждение (или заработная плата)*
- ✓ *Мотивация премированием (бонусы за результат)*
- ✓ *Мотивирование гарантией занятости*
- ✓ *Мотивирование повышением статуса*
- ✓ *Мотивирование профессиональным ростом, получением проектного опыта*
- ✓ *Мотивирование чувством значимости личного вклада в общий успех*

Права и обязанности менеджера проекта



Менеджер проекта должен определить ключевых участников проекта, а для этого ему следует ответить на вопросы:

- Чьи интересы будут затронуты по ходу или результатами проекта?
- Какие функции или бизнес–процессы изменятся в результате выполнения проекта?
- Кто выделяет ресурсы для проекта (люди, помещение, рабочее время, инструменты, деньги)?
- Кто будет исполнять работы по проекту?

Права и обязанности менеджера проекта

Права

- запрашивать и получать в необходимые сроки от руководителей и сотрудников подразделений компании информацию, необходимую для выполнения должностных обязанностей;
- привлекать специалистов соответствующих служб компании для определения плановых и фактических затрат по проекту;
- вносить предложения по корректировке плана-графика в рамках согласованных этапов проекта;
- инициировать проведение совещаний и участвовать в них по вопросам реализации проектов;
- знакомиться с приказами, распоряжениями, регламентирующими деятельность участника проектов;
- требовать от руководства оказания содействия в исполнении собственных обязанностей.

Обязанности

- разрабатывает и согласовывает с руководителем проекта, кураторами проектов концепции, цели и основные этапы проектов.
- готовит планы расходов, доходов, движения денежных средств проектов;
- ведет документацию по проектам;
- участвует в управлении расходами денежных средств по проектам в соответствии с бюджетами движения денежных средств;
- организует реализацию проектов в соответствии с планом работ;
- готовит и вносит изменения в проекты;
- координирует работы участников проектных групп;
- контролирует качество выполнения работ по проектам;
- корректирует план-график и бюджет проектов и согласует изменения с кураторами проектов.
- инициирует проведение совещаний и их планирование по ходу выполнения проектов;
- формирует и согласует промежуточные и итоговые отчеты по проектам с руководителем проекта и представляет промежуточные и итоговые отчеты кураторам проектов.