

**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

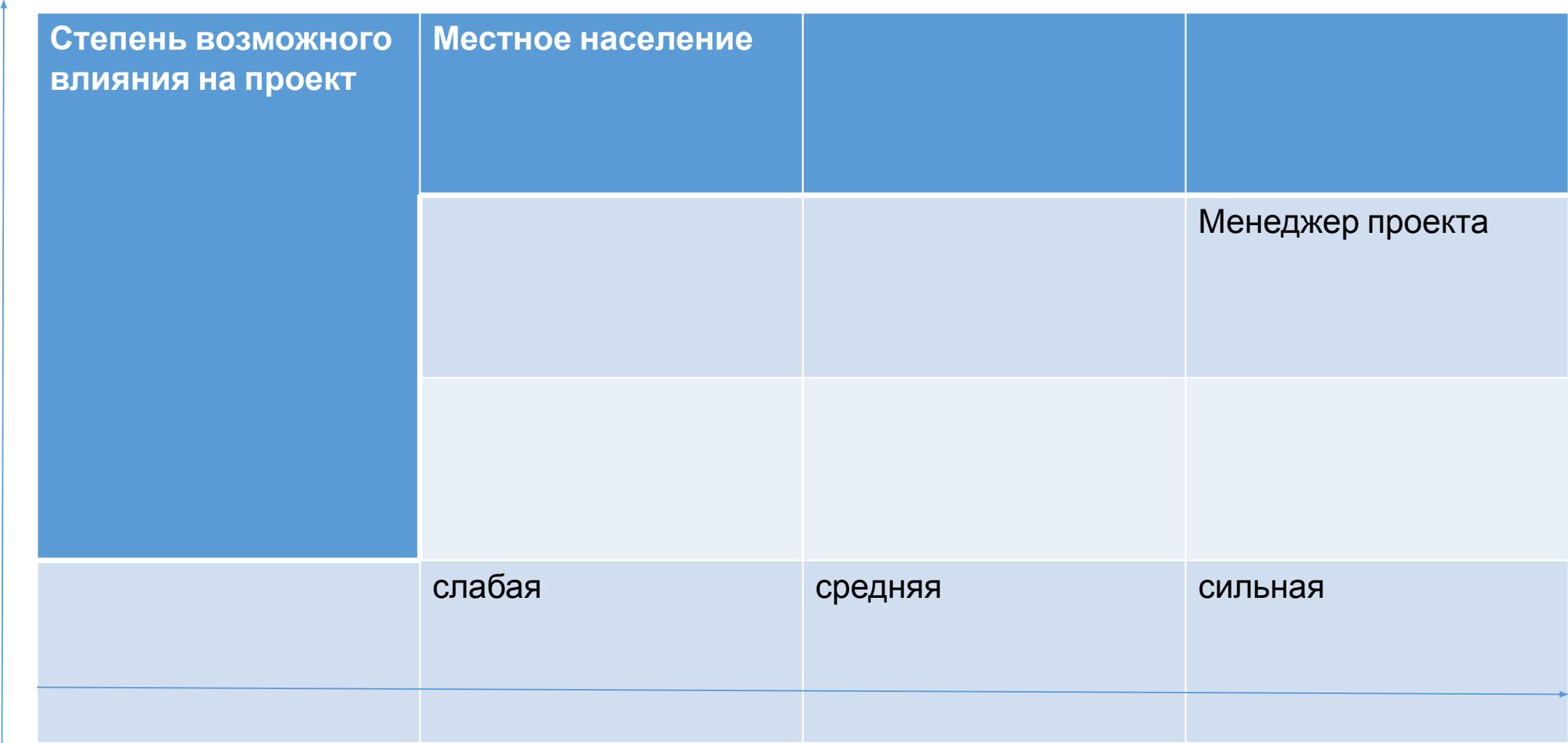
# Этапы работы со стейкхолдерами проекта

- 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.