

Лекция 5. Управление человеческими ресурсами проекта

- 1. Содержание командной организации и типы команды.**
- 2. Модель формирования и развития команды проекта.**
- 3. Организация функционирования эффективных команд.**
- 4. Лидерство в проекте.**

Десять областей знаний управления проектами

Управление
интеграцией
проекта

Управление
содержанием
проекта

Управление
сроками
проекта

Управление
стоимостью
проекта

Управление
качеством
проекта

Управление
человеческими
ресурсами
проекта

Управление
коммуникация
ми проекта

Управление
стейкхолдерам
и

Управление
контрактами
проекта

Управление
рисками
проекта

**Собраться вместе есть начало, сохраниться
вместе есть прогресс, работать вместе есть
успех.**

Генри Форд

**Управление человеческими ресурсами проекта
(Project Human Resource Management) -раздел управления
проектами, охватывающий процессы, необходимые для
наиболее эффективного использования вовлеченного в
проект персонала.**

НТК

Человеческие ресурсы проекта - совокупность профессиональных, деловых, личностных качеств участников проекта и их возможностей (влияния, «веса», связей и т. п.), которые могут быть использованы при осуществлении , проекта.

НТК

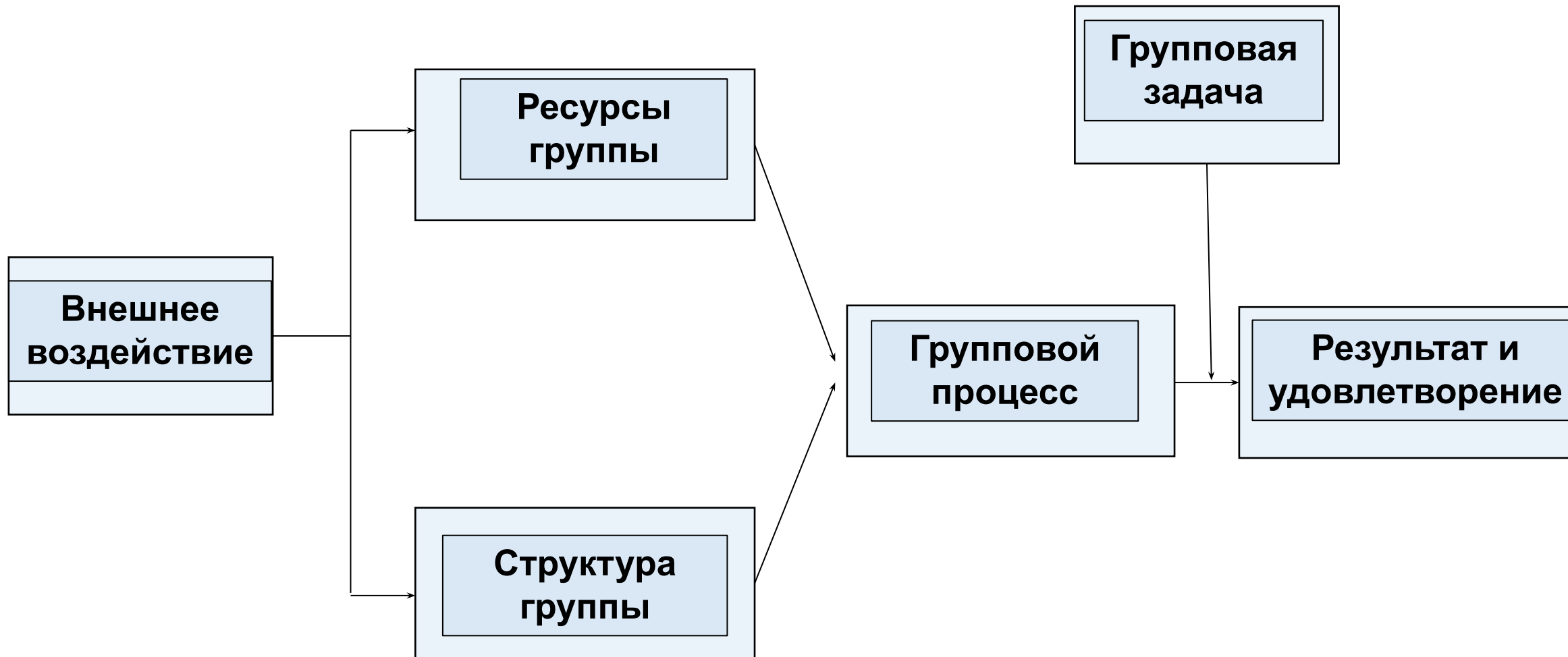
1. Содержание командной организации и типы команд

Группа – это объединение двух или нескольких индивидуумов, взаимодействующих и работающих для достижения единой цели.

Мотивы присоединения к группе:

- **Достижение целей;**
- **Власть;**
- **Статус;**
- **Безопасность;**
- **Уважение;**
- **Принадлежность к другим членам групп.**

Модель группового поведения



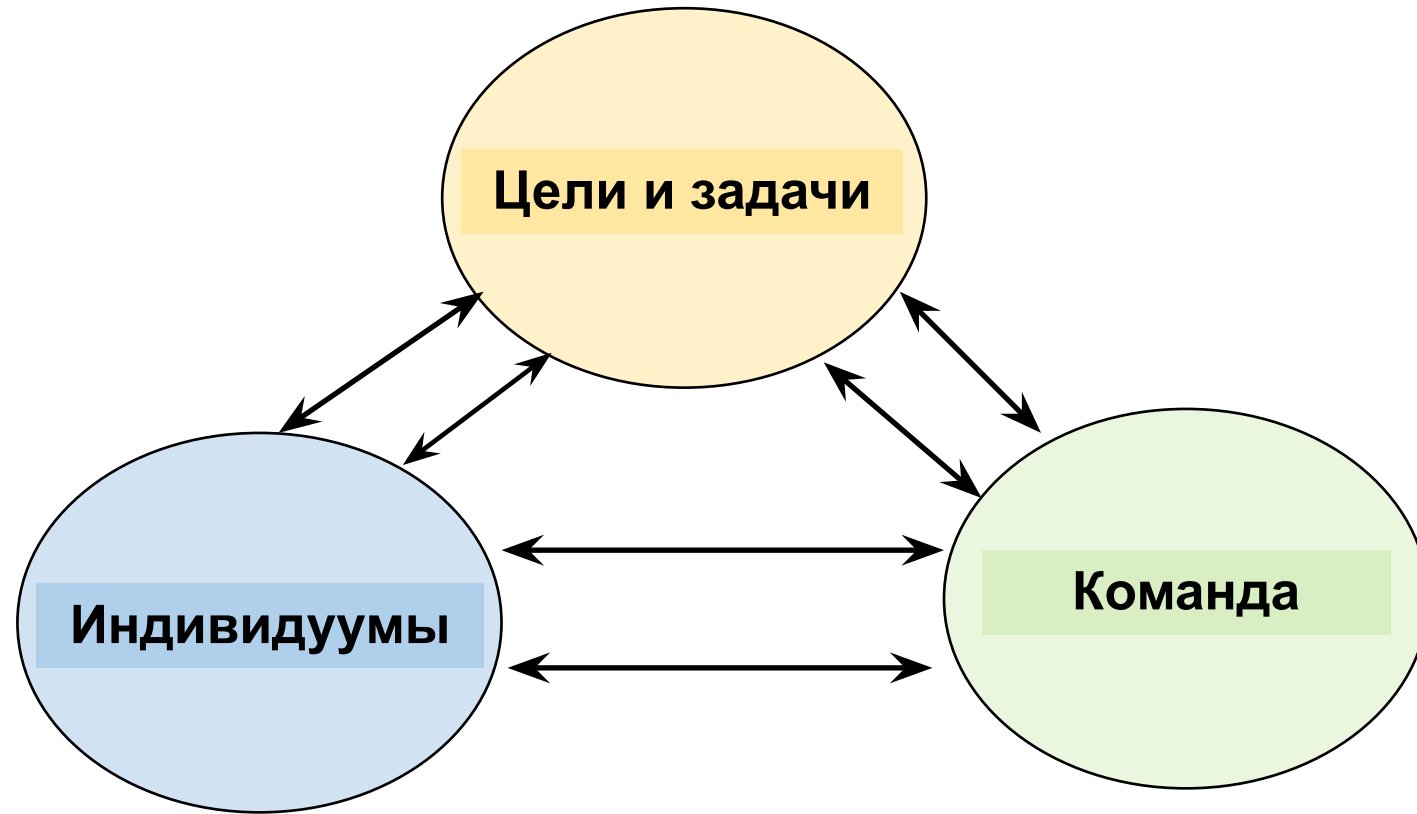
Понятие группы и команды

Команда – группа, обладающая высокой степенью сотрудничества и ответственности, созданная, как правило, для решения специальных задач.

Признаки команды, концепция Т.Е.А.М.:

- **T** - target - единая цель;
- **E** - engagement - помолвка, обручение. Общая ответственность и ощущение общности;
- **A** - acceptance of being different - принятие различий. «Мы разные. В этом наша сила». Взаимодействие в процессе работы;
- **M** - meeting culture - культура встреч. Сильная команда должна встречаться. Существуют нормы и правила, которых необходимо придерживаться. Разделение ролей в команде.

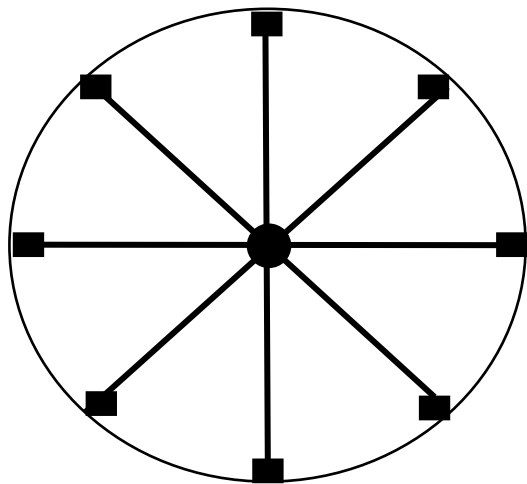
Факторы взаимодействия в команде



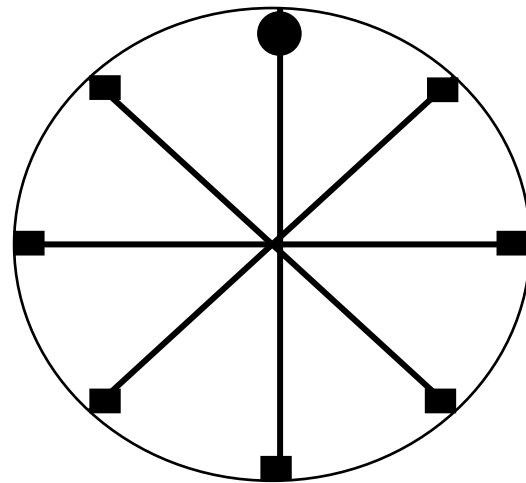
- Настрой
- Квалификация
- Поведение
- Know-how

- Динамика
- Нормы
- Климат

Этапы развития самоуправляемых команд

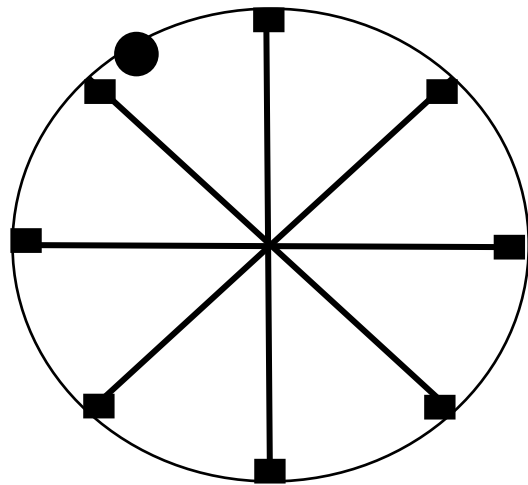


а) Начинаящая команда

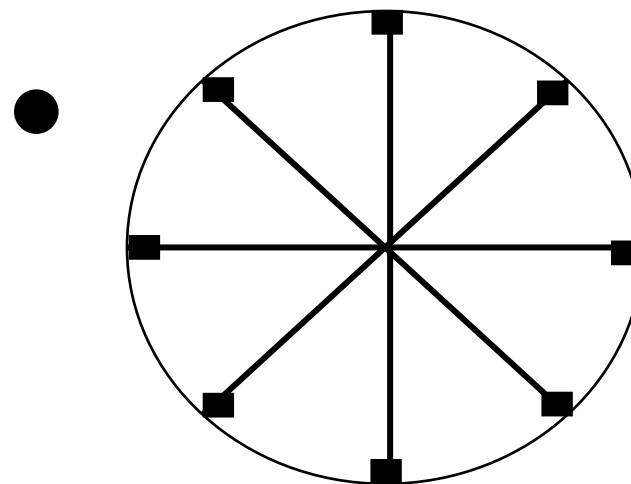


б) Команда переходного периода

- Члены команды
- Руководитель

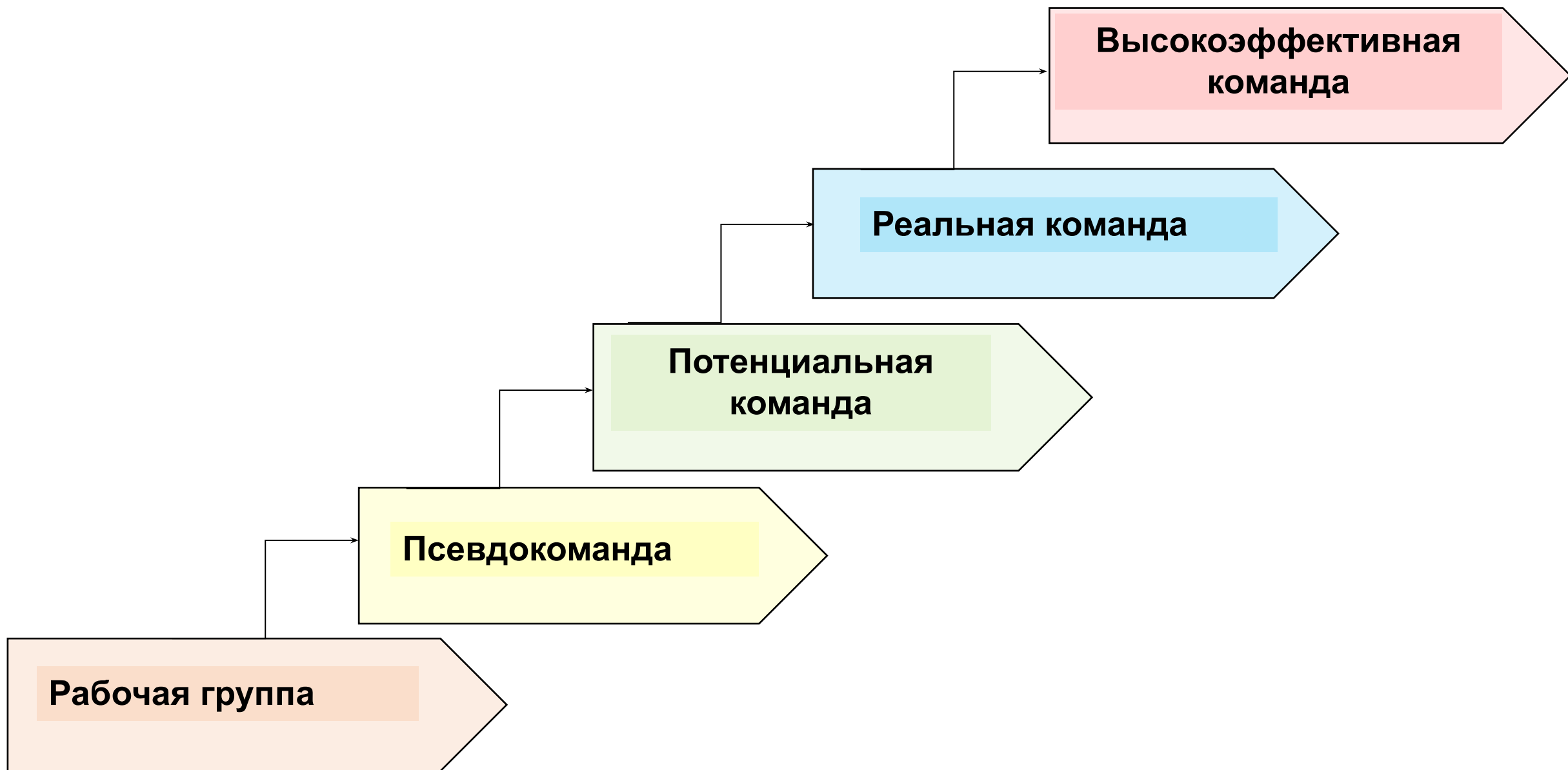


в) Опытная команда



г) Самоуправляемая команда

Динамика интеграционных характеристик команды



2. Модель формирования и развития команды проекта

Б. Такман и М. Дженсен, наблюдая за работой большого числа команд, разработали модель жизненного цикла команды.

5-ти фазовая модель развития (жизненного цикла) командного проекта

- 1. Фаза формирования (forming);**
- 2. «Штормовая» фаза (фаза притирки)(storming);**
- 3. Фаза нормирования (norming);**
- 4. Фаза деятельности (performing);**
- 5. Фаза дезинтеграции (adjourning).**

Производительность и фазы формирования команды



Реестр навыков персонала проекта

Категории и компоненты навыков	Рейтинг критичности (от 1 до 4)	Рейтинг способностей (от 1 до 4)	План действий
Технические навыки			
Административные навыки			
Навыки межличностного общения и лидерства			
Стратегические навыки			

Рейтинг критичности и способности

Рейтинг (балл)	Критичность	Способность
1	Маловажно или не важно	Малые или отсутствующие способности
2	В некоторой степени важно	Некоторые базовые способности
3	Очень важно	Эффективный и умелый
4	Критически важно для успеха	В высшей степени эффективный и умелый

Ролевые функции

1. Интенсивное углубление **в детали**;
2. Принятие идей и **способность зажечь** ими других;
3. **Оказание давления** при внедрении новых идей;
4. **Внедрение в жизнь** концепций, выработанных другими;
5. **Работа с деталями**, ориентированная на их упорядочение;
6. Поддержание норм, принятых в группе и **озабоченность сохранением стабильности** внутри нее;
7. Сомнение в правильности существующих путей и **ПОИСК НОВЫХ**.

Роли членов команды

- Докладчик-консультант
- Созидатель-рационализатор
- Исследователь- активизатор
- Проектировщик
- Двигатель- организатор
- Завершающий производитель
- Контролер-инспектор
- Приверженец

Модель высокоэффективной проектной команды (по Эрику Верзуху)



Позитивная атмосфера:

- **НП – нормы поведения;**
- **ИНК – индивидуальность и неповторимость коллектива;**
- **ИВС – искусство выслушивать собеседника;**
- **УПС – управление проведением совещаний.**

Совместное решение проблем:

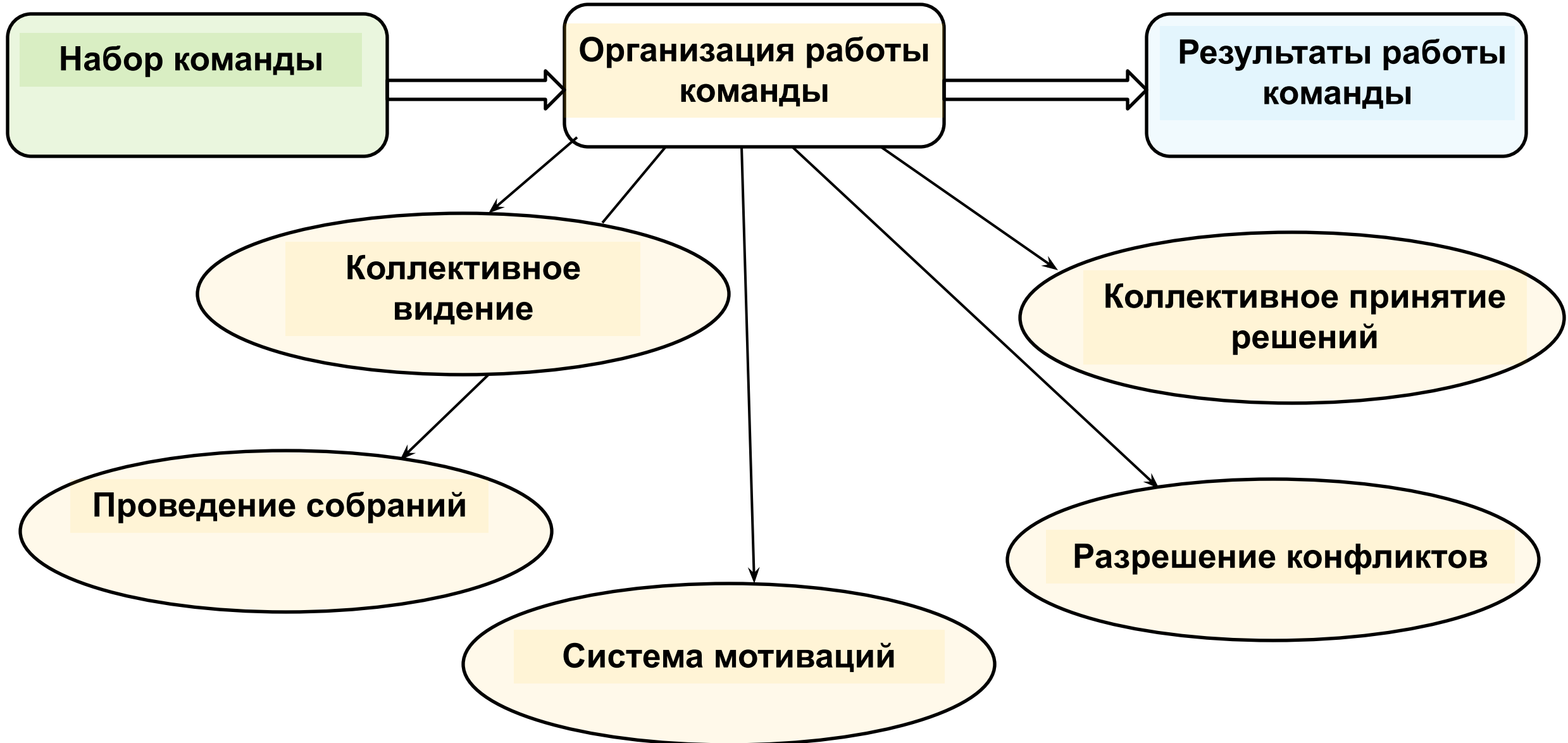
- **НП – непрерывная подготовка (обучение);**
- **УК – управление конфликтами;**
- **АП – анализ проблем;**
- **СПР – способы принятия решений.**

3. Организация функционирования эффективных команд

Формирование эффективных проектных команд

1. Численность **до 10** человек (как правило, 7-9);
2. Формирование **на добровольных началах**;
3. Работа в команде **на протяжении всего периода** существования команды;
4. Работа **на полную ставку**;
5. Члены команды исповедуют **культуру доверия и сотрудничества**;
6. **Подотчетность менеджеру** проекта;
7. В команде **наличествуют все функциональные области**;
8. В проекте **имеется понятная цель**;
9. **Территориальная близость**.

Создание и организация функционирования команды



Набор команды

- 1. Способность решать проблемы** (работа в условиях неопределённости и в условиях рутины);
- 2. Доступность** (не все могут отдавать много времени проекту);
- 3. Технический опыт** (иногда склонность к использованию технических средств является болезненной увлечённостью);
- 4. Доверие к проекту.** Люди, добившиеся успехов в других проектах поднимают авторитет данного проекта;
- 5. Политические связи.** Набор людей со «связями» будет способствовать лучшей реализации проекта;
- 6. Инициативность, энергичность, амбициозность.**

Собеседование с кандидатом в команду

Информация, которую должен получить менеджер проекта **для принятия решения:**

- 1. Уровень знаний и квалификации специалиста;**
- 2. Наличие у него практических навыков и опыта;**
- 3. Личные качества, умение работать в команде;**
- 4. Поведенческие компетенции, необходимые для выполнения роли.**

Собеседование с кандидатом в команду

Методика собеседования **S. T.A. R.** поможет менеджеру быстро и эффективно понять не только наличие знаний и опыта у кандидата в команду, но и то, как он этими знаниями распоряжается в практической работе.

Смысл акронимы S.T.A.R. определяет суть методики:

- **Situation** - ситуация;
- **Target** - цель;
- **Action** - действия;
- **Result** - результат.

Кандидата не спрашивают о наличии каких-либо качеств, а **просят привести пример из прошлого опыта**, когда кандидат был участником проекта и проявил соответствующие качества.

Проведение собраний

1. Первое собрание;
2. Правила поведения собраний;
3. Правила проведения последующих собраний.

Цели первого собрания (kick off meeting)

- Определение **целей и задач проекта** , уяснение календарного плана;
- Определение начальных межличностных **противоречий**;
- Формулировка **будущего способа работы** по проекту.

Установка базовых правил

- 1. Решения по планированию;**
- 2. Оценка по прогрессу;**
- 3. Внесение изменений;**
- 4. Коммуникации.**

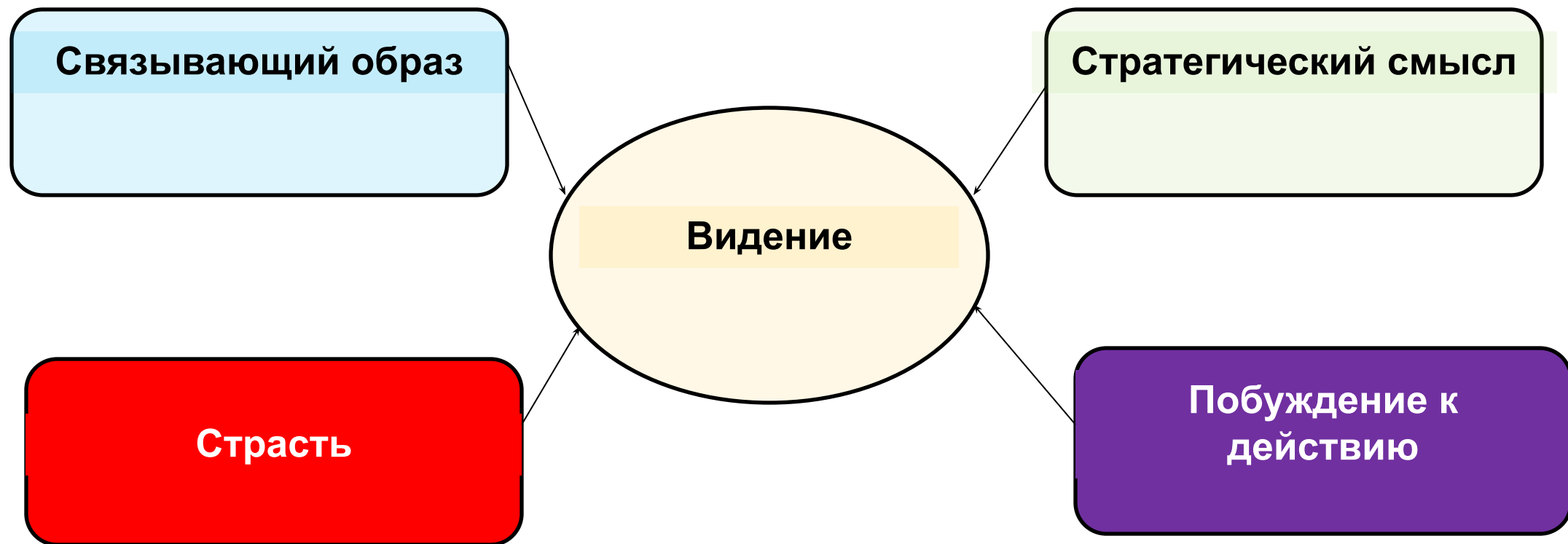
Проведение последующих собраний

1. Начало в строго установленное время;
2. Повестка дня определена до собрания;
3. Пункты повестки должны быть проранжированы;
4. Планирование времени каждого пункта повестки;
5. Определен временной формат всего собрания;
6. Анализ решений предыдущего собрания;
7. Поощрение высказывания собственных мнений;
8. Поощрение вопросов, а не повествований;
9. Ведение протокола;
10. Подведение итогов;
11. Назначение темы следующего собрания;
12. Подготовка резюме собрания и доведение его до заинтересованных лиц.

Единение команды

- **Собрания**, как коллективные мероприятия по сплочиванию коллектива;
- **Территориальная близость** (наличие офиса команды);
- **Название** команды;
- **Совместные неформальные мероприятия**;
- **Ритуалы** и символические мероприятия.

Коллективное видение- это
коллективный образ того, как будет выглядеть результат проекта по
его окончании



Вознаграждение

1. **Групповые бонусы;**
2. **Премии должны быть связаны с приоритетами проекта;**
3. **Стимулирование за успешное прохождение вех проекта;**
4. **Система нематериального стимулирования.**

Управление конфликтами в команде

Функциональные и дисфункциональные конфликты

Функциональные конфликты – противоречия между членами команды по поводу планирования и организации работ по проекту, разрешении которых ведет к принятию конструктивных решений.

Дисфункциональные конфликты – непримиримые разрушающие команду противоречия.

Категории конфликтов

- Конфликты, связанные с **разным пониманием** целей, оценками сроков, ресурсов и ожиданиями от проекта;
- Конфликты, связанные **с властью**;
- **Межличностные** конфликты.

Управление дисфункциональными конфликтами

1. **Погашение** конфликта;
2. **Принятие роли арбитра**;
3. **Контролирование** конфликта;
4. **Устранение** конфликта;
5. **Принятие** конфликта.

Вызовы для проектной команды

- 1. Групповое мышление:**
 - **Иллюзия непогрешимости;**
 - **Игнорирование критических вариантов;**
 - **Негативное отношение к тем, кто не является членом команды;**
 - **Давление на отдельных членов группы (ты прав, а коллектив не прав?)**
- 2. Переоценка возможностей** при работе в сплочённой команде;
- 3. Стремление стать «местным»** (при тесном контакте с заказчиком).

Управление виртуальной командой

Ограничены возможности прямых коммуникаций

Основные правила работы виртуальных команд:

1. Информирование членов команд о продвижении проекта;
2. Наличие общего расписания и графиков работы;
3. Наличие формата и порядка ответов на коммуникации;
4. Установление удобного для всех времени собраний;
(чередование времени в зависимости от реальных временных поясов).

Матрица ответственности

Методика RACI

- **Исполнитель (Responsible)** – исполняет задачу, не несёт ответственность за выбор способа её решения , но отвечает за качество и сроки реализации;
- **Ответственный (Accountable)** – полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации;
- **Консультант (Consult before doing)** – оказывает консультации в ходе решения задач проекта, контролирует качество реализации;
- **Наблюдатель (Inform after doing)** – может оказывать консультации в ходе решения задач проекта, не несёт ответственности.

Матрица ответственности

Виды работ	Исполнители				
	Менеджер проекта	Администратор проекта	Бухгалтерия	Финансовый отдел	Плановый отдел
Устав проекта	О	И			
Вехи проекта	О	И			
План проекта	И				О
Бюджет проекта	И	Н	И	К	Н

Управление производительностью команды проекта

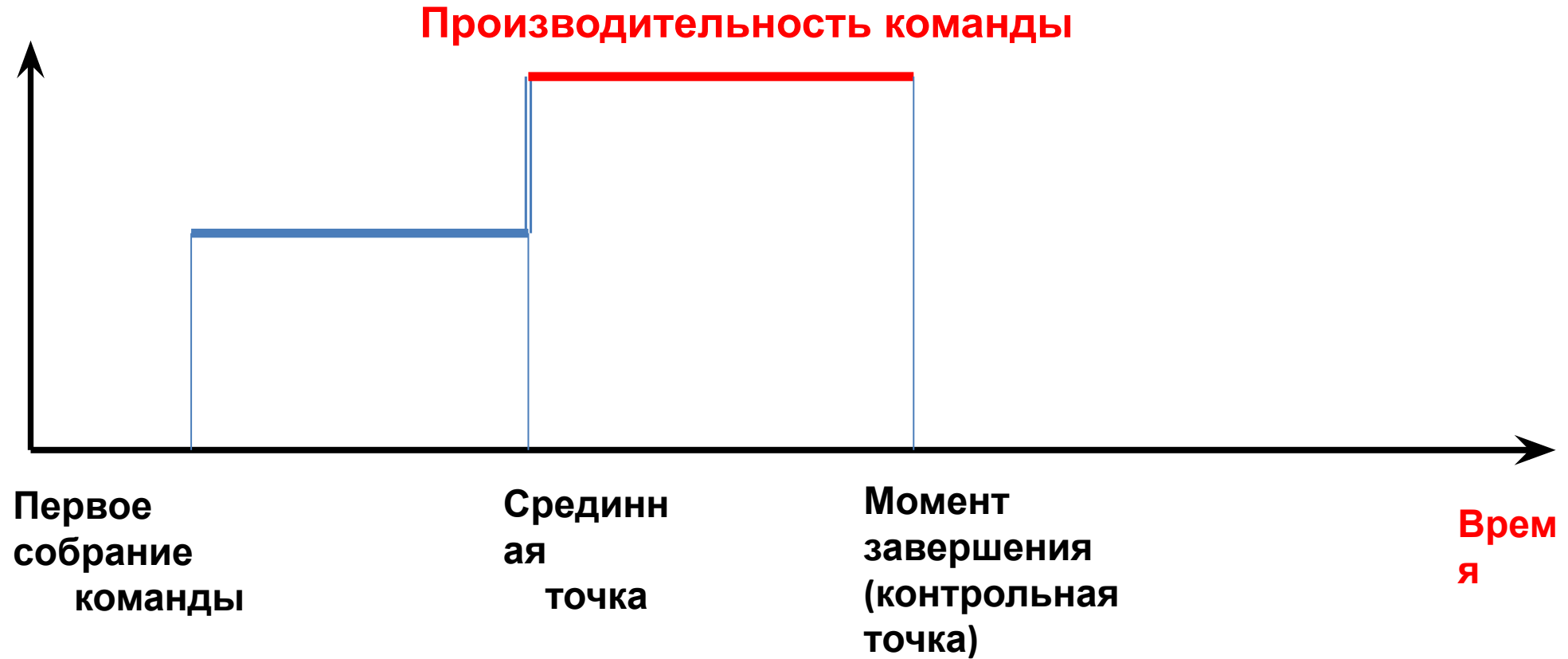
Факторы сплоченности и производительности команды проекта

1. **Продолжительность времени, проведенного вместе;**
2. **Сложность присоединения к команде;**
3. **Размер команды;**
4. **Половозрастная структура;**
5. **Предыдущие успехи;**
6. **Угрозы извне.**

Сплоченность команды и продуктивность деятельности

Нормы исполнения	Сплоченность	
	Высокая	Низкая
Высокие	Высокая продуктивность	Низкая-средняя
Низкие	Низкая-средняя	Низкая продуктивность

Модель перекрывающего равновесия (Конни Герсик)



Карта балльной оценки приверженности

Драйверы (пробуждающие силы) приверженности	Сила приверженности									
	Лидера					Команды				
	-2	-1	0	+1	+2	-2	-1	0	+1	+2
Первичные драйверы: 1. План и цели проекта ясны 2. Лидер пользуется доверием 3. Лидер может вдохновлять 10. Риски и неопределенность низки										
Суммарный балл столбцов*2,5										
Вторичные драйверы: 1. Конфликты низки 2. Коммуникации работают эффективно 3. Требования достижимы 25. Хорошее взаимодействие с высшим руководством										
Суммарный балл столбцов*1,0										
Общий композитный балл										

Интерпретация балльной оценки приверженности

*Композитный балл (КБ) находится в пределах
от -100 до +100*

- **КБ отрицателен:** приверженность отсутствует, планы неясны, боязнь неудач
- **КБ от 0 до 50:** имеется некоторая приверженность, команда находится на стадии притирки
- **КБ от 51 до 75:** степень приверженности высока, но она может быть повышена за счет развития команды
- **КБ выше 75:** очень высокий уровень приверженности

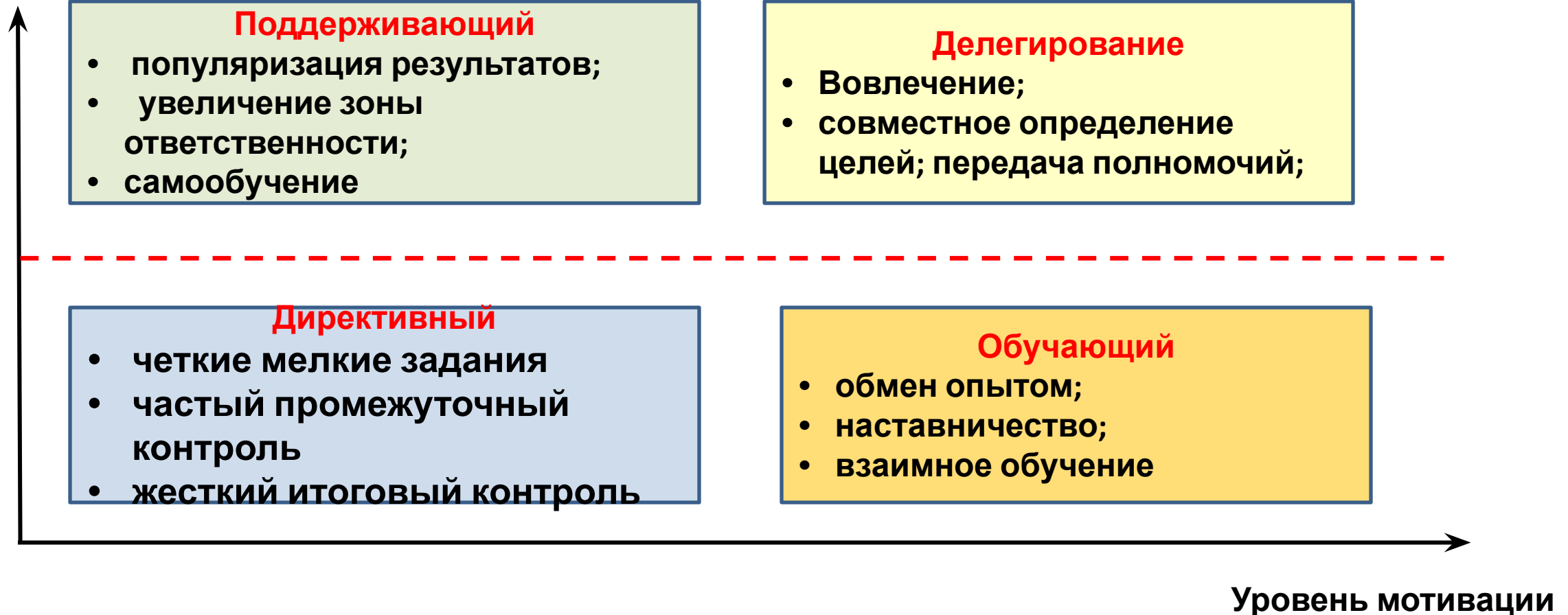
4. Лидерство в команде

Стили управления командой проекта

- **административно-командный, директивный** - жесткое руководство с применением детального частого контроля деятельности подчиненных;
- **обучающий** - руководство с использованием власти компетенции, управление обучением и наставничеством над подчиненным;
- **поддерживающий** - точечная поддержка подчиненного в сложных моментах, большее доверие его профессиональным и личным качествам, чем контролю со стороны менеджера;
- **делегирование** - руководство, основанное на доверии, уверенности в квалификации и мотивации подчиненного.

Стили управления командой проекта

Уровень
квалификаци
и



Стили управления командой проекта

Ориентированность на сотрудников

Ориентированность на выполнение задач

Высокая

На первый план выдвигается хорошая рабочая атмосфера, поставленные цели - на второй

Высокое стремление к выполнению задач и одновременное принятие во внимание нужд сотрудников

Средняя

Компромисс между личными нуждами и требованиями, предъявляемыми к работе

Низкая

Минимум усилий по достижению высоких показателей и благоприятной атмосферы в коллективе

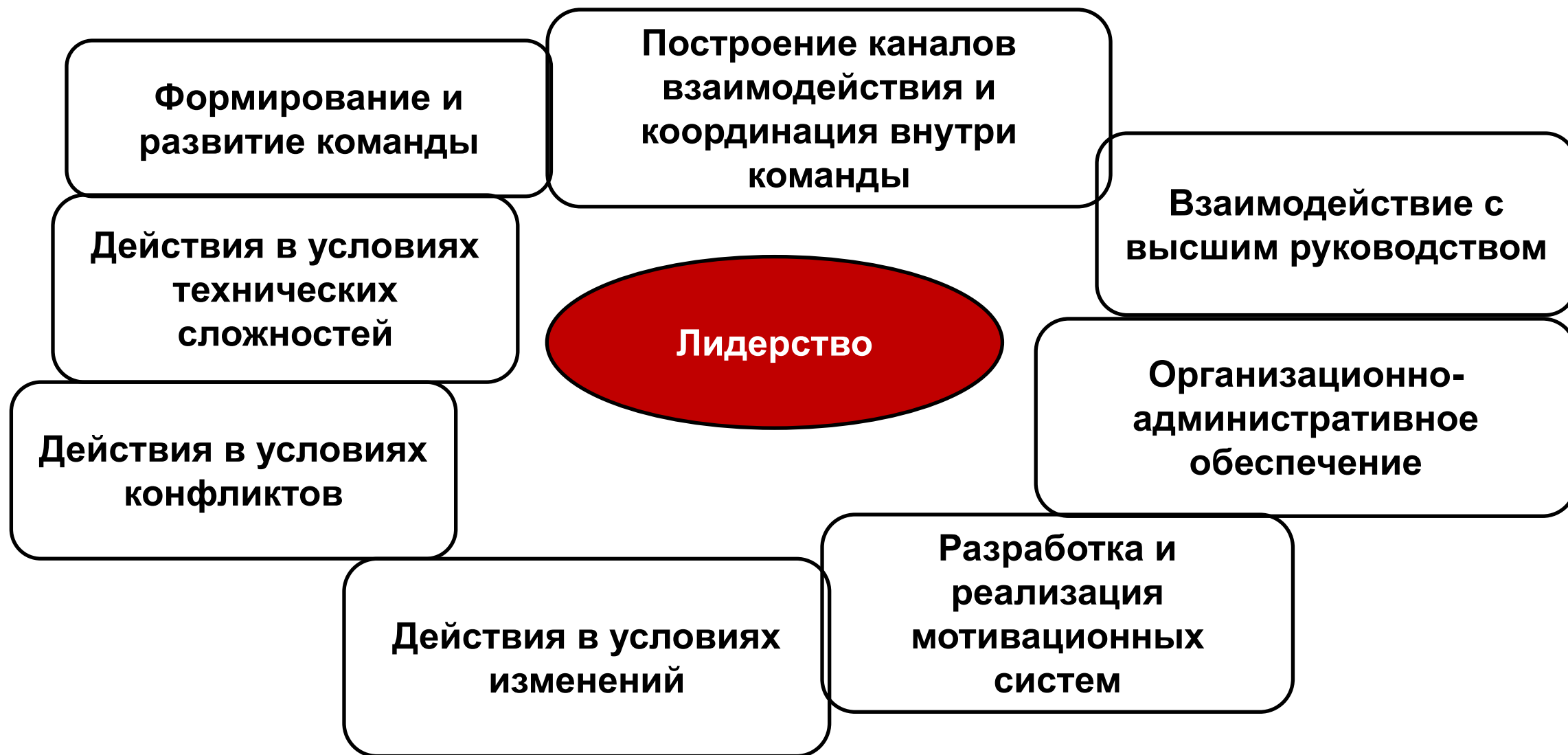
Энергичное стремление к наивысшим показателям без внимания к нуждам сотрудников

Низкая

Средняя

Высокая

Профиль лидерства в проекте



Четыре модели внешних взаимодействий менеджера проекта

- **Посол** – представление команды в других подразделениях, как правило «по вертикали»;
- **Координатор** – координация деятельности команды с другими отделами компании, в основном «по горизонтали»;
- **Разведчик** – сбор оперативной информации о происходящем в компании;
- **Страж** – охрана ресурсов и внутренней информации команды.

Выводы

1. **Управление персоналом проекта** - важная часть работы менеджера проекта. Тонкий человеческий материал хрупок, с ним нужно обращаться трепетно и нежно;
2. Привлекаемые в проект сотрудники должны четко понимать свою **роль и задачи в проекте**;
3. Превращение проектной группы в команду проекта долгий и сложный процесс. Возглавить его должен **менеджер проекта**;
4. К самому менеджеру проекта также предъявляются **серьезные требования**. Не будучи носителем необходимых компетенций, менеджер проекта с большим трудом сможет реализовать возлагаемые на него задачи.