

## **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

**Собратся 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***

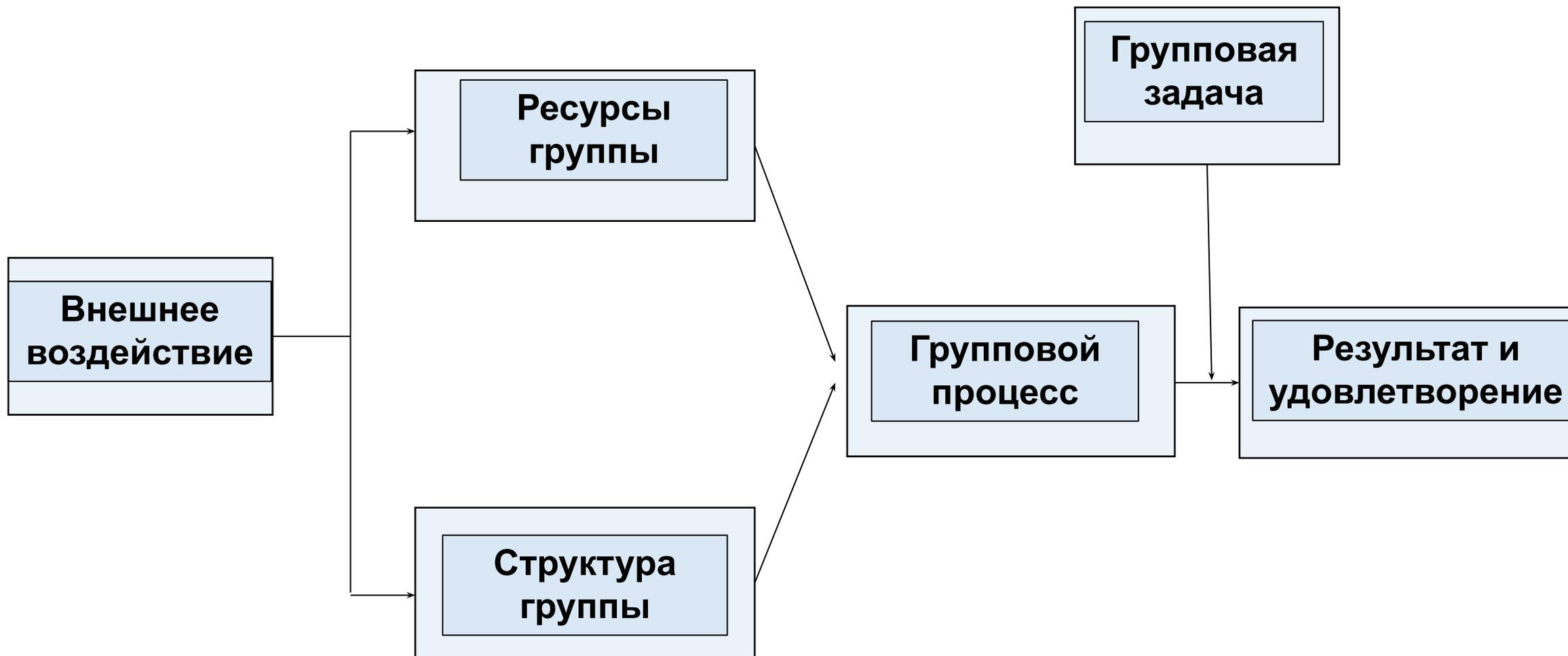
# 1. Содержание командной организации и типы команд

**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



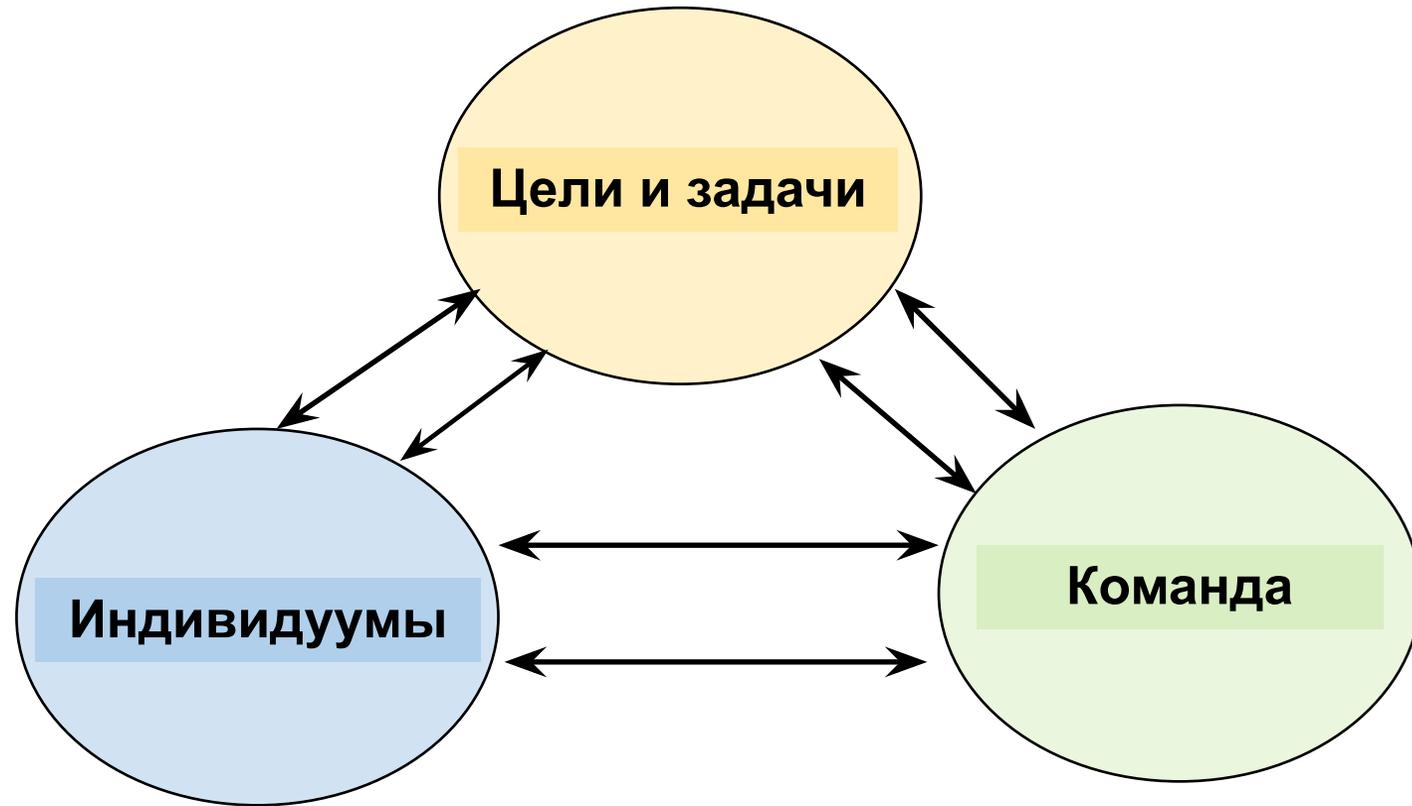
## Понятие группы и команды

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

### Признаки команды, концепция Т.Е.А.М.:

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

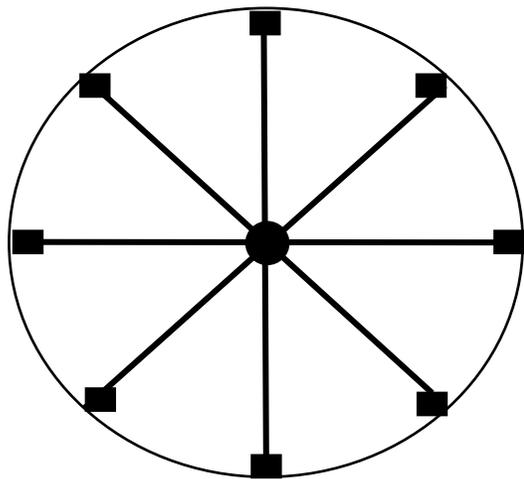
## Факторы взаимодействия в команде



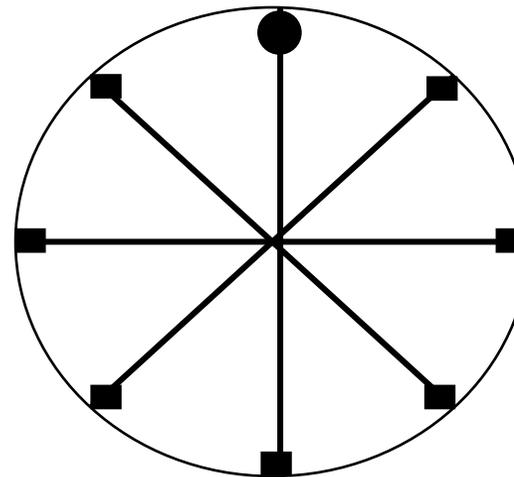
- Настрой
- Квалификация
- Поведение
- Know-how

- Динамика
- Нормы
- Климат

## Этапы развития самоуправляемых команд

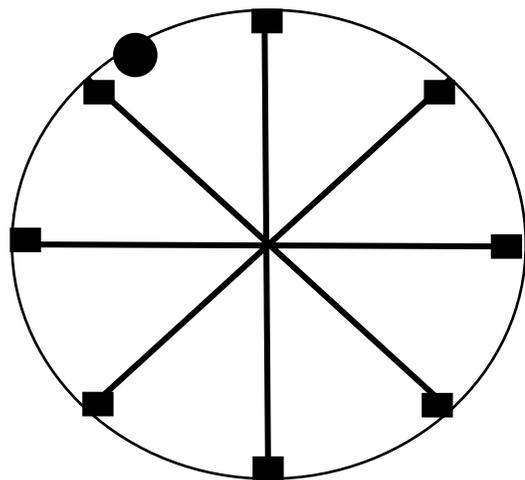


а) Начинаящая команда

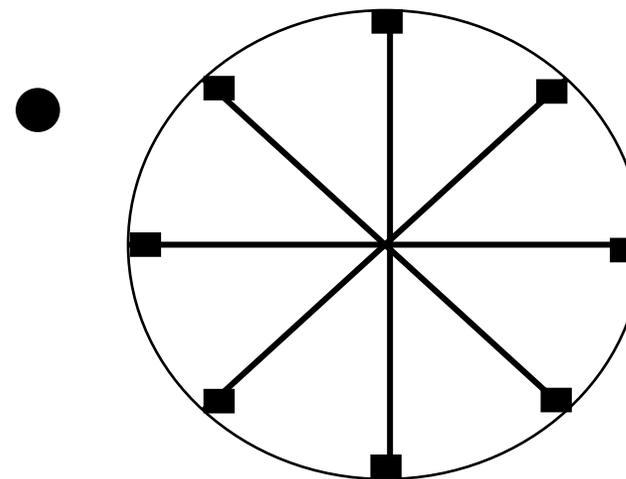


б) Команда переходного периода

- Члены команды
- Руководитель

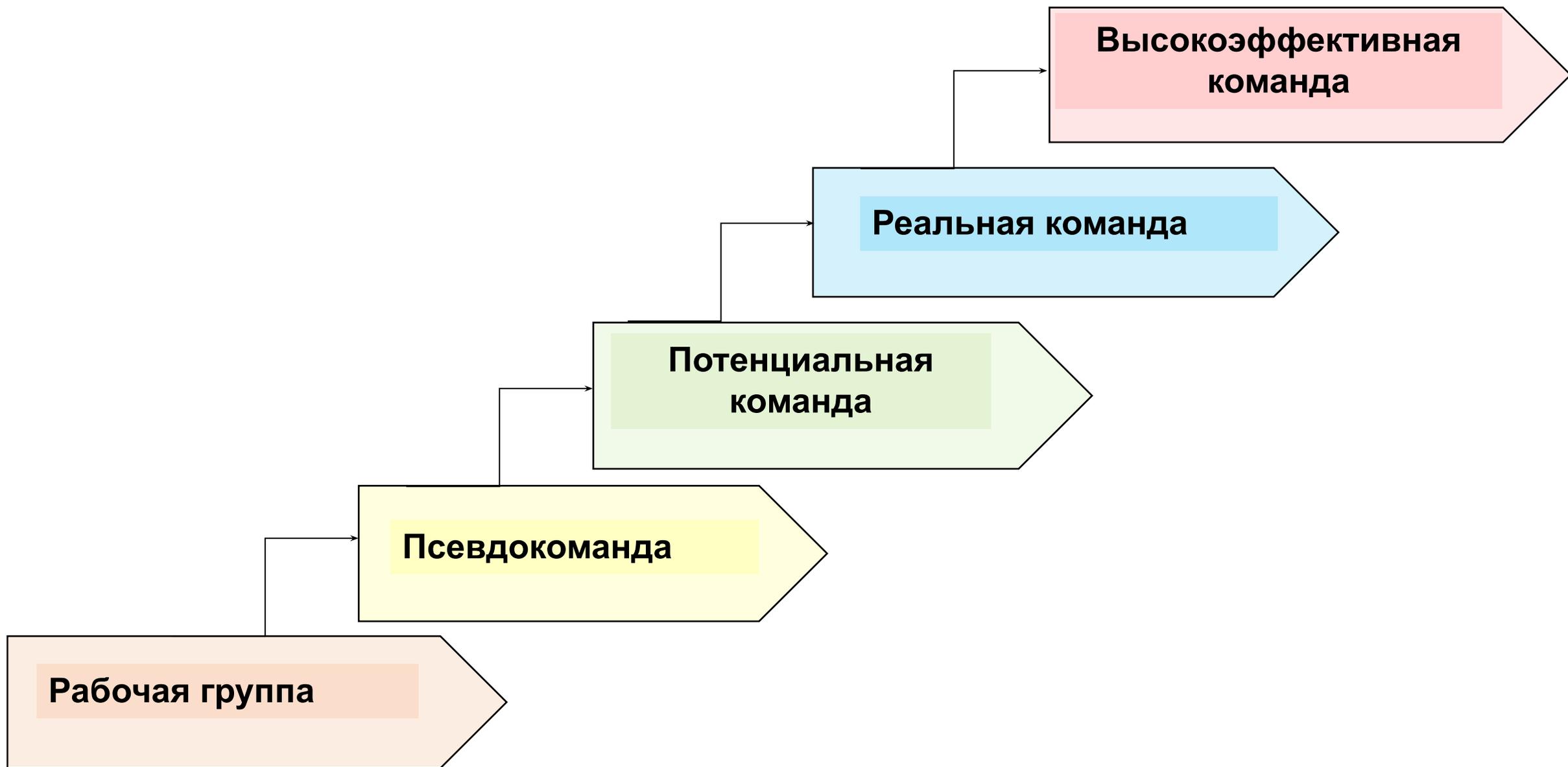


в) Опытная команда



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:**

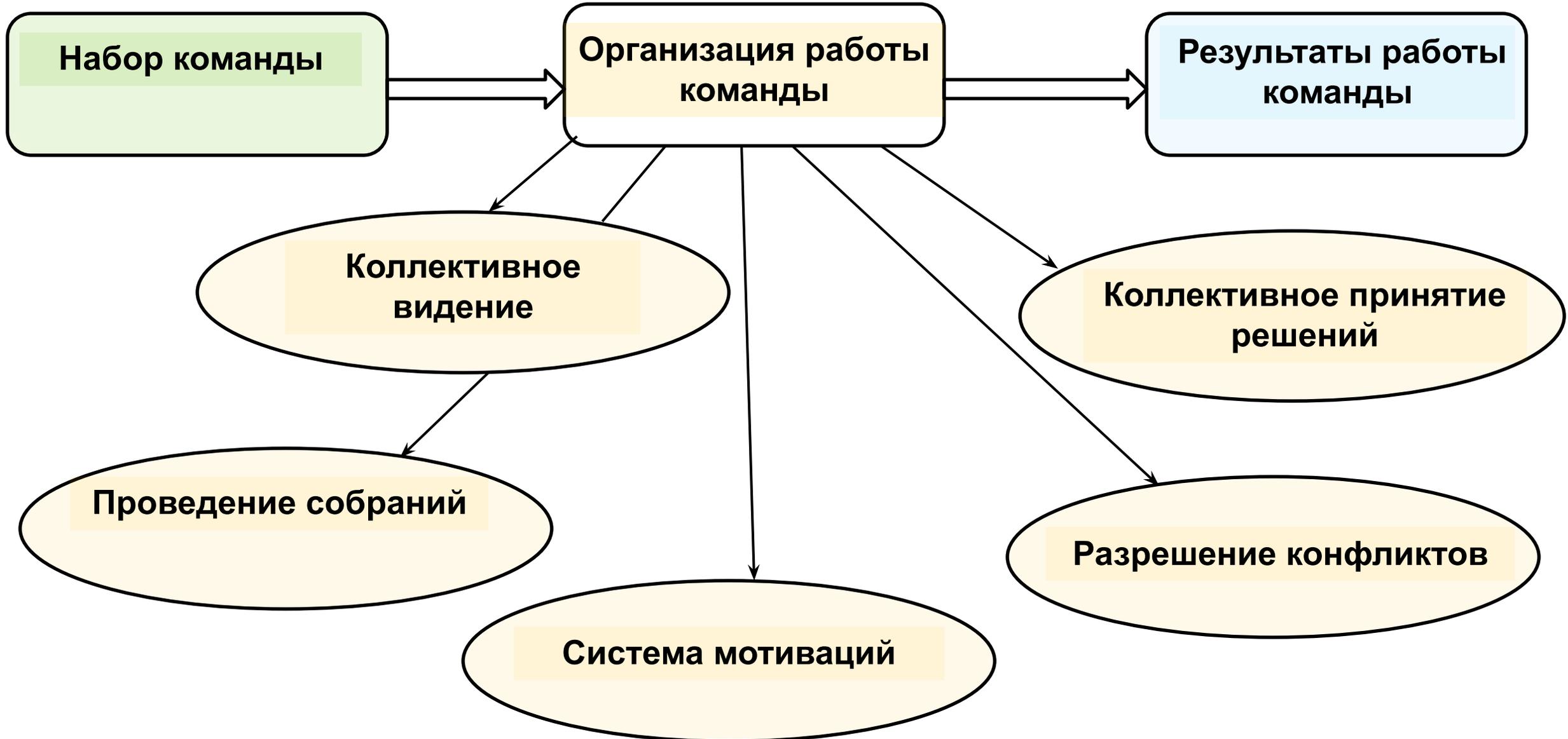
- **НП – непрерывная подготовка (обучение);**
- **УК – управление конфликтами;**
- **АП – анализ проблем;**
- **СПР – способы принятия решений.**

### 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.**

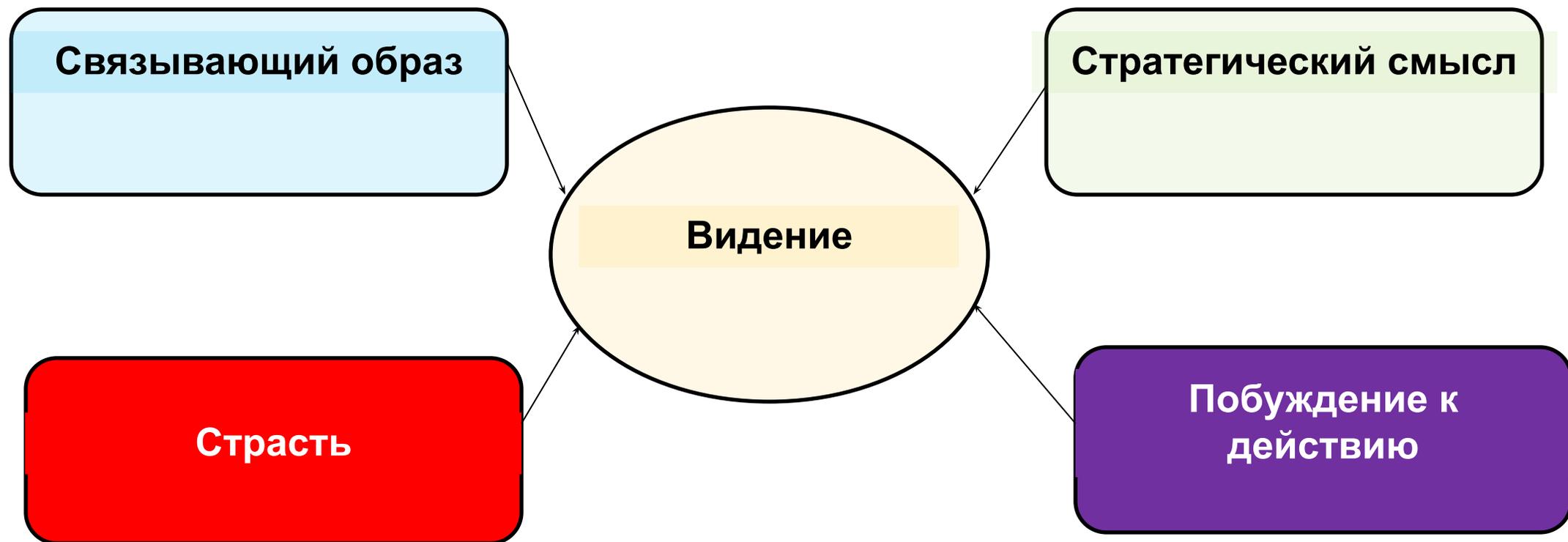
## Проведение последующих собраний

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

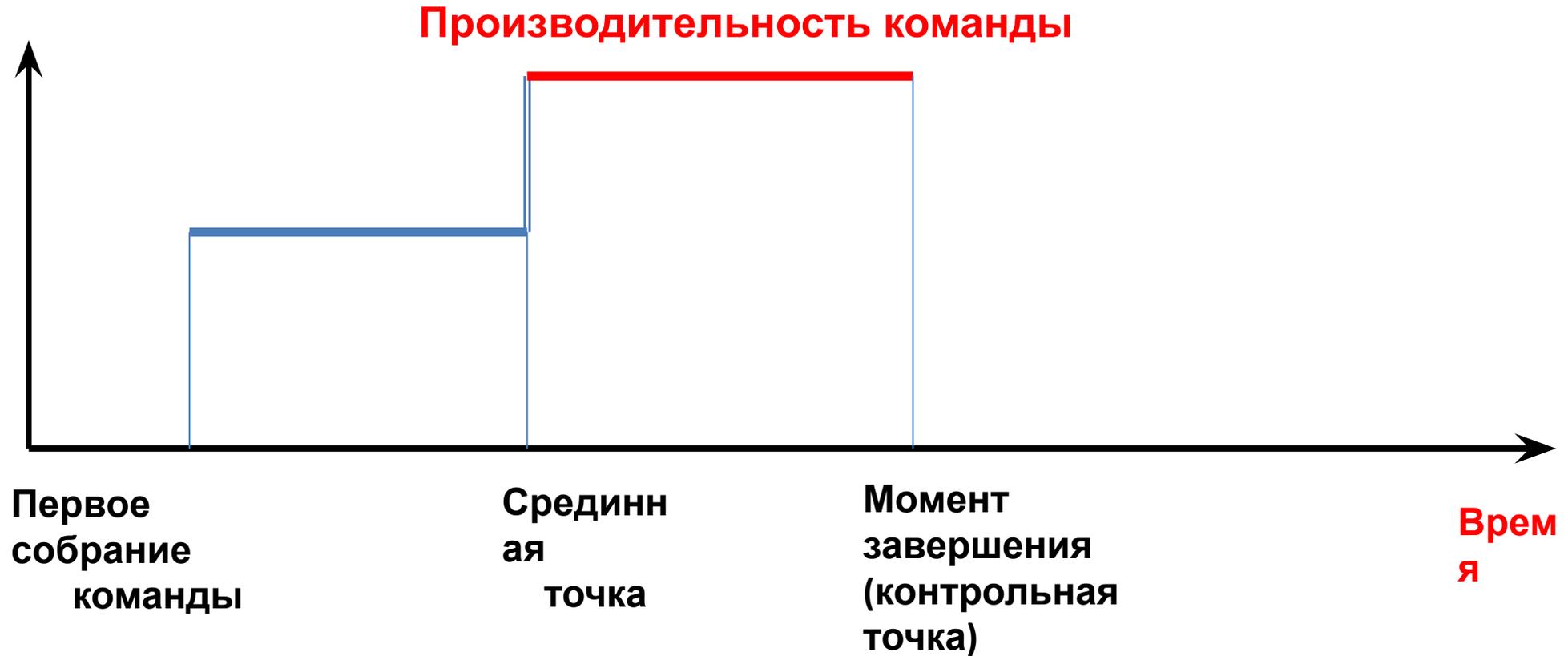
## Факторы сплоченности и производительности команды проекта

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
<b>Первичные драйверы:</b> 1. План и цели проекта ясны 2. Лидер пользуется доверием 3. Лидер может вдохновлять ..... 10. Риски и неопределенность низки										
<b>Суммарный балл столбцов*2,5</b>										
<b>Вторичные драйверы:</b> 1. Конфликты низки 2. Коммуникации работают эффективно 3. Требования достижимы ..... 25. Хорошее взаимодействие с высшим руководством										
<b>Суммарный балл столбцов*1,0</b>										
<b>Общий композитный балл</b>										

## 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.