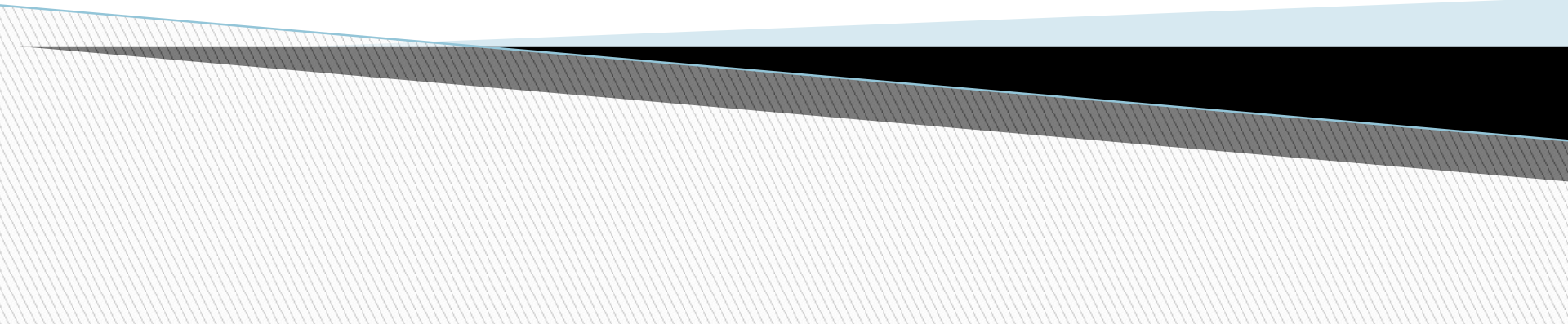
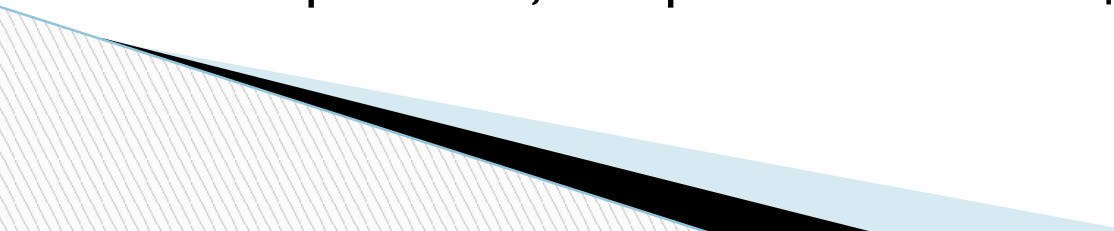


Управление персоналом в проекте



Управление персоналом в проекте

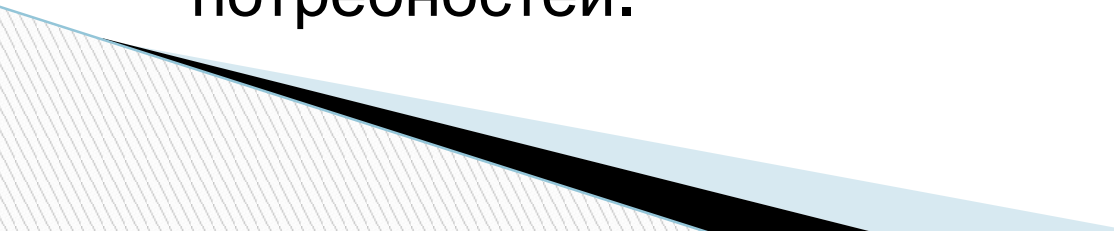
Функции управления персоналом включают в себя:

- ❑ определение потребности, численного и квалификационного состава на все периоды времени осуществления проекта,
 - ❑ поиск и отбор кандидатур,
 - ❑ оформление приема на работу и увольнение,
 - ❑ планирование и распределение работников по рабочим местам,
 - ❑ организация обучения и повышения квалификации, определение ответственности,
 - ❑ создание условий и рабочей атмосферы для коллективной работы,
 - ❑ предупреждение и разрешение возникающих конфликтов, вопросы оплаты и др.
- 

Кадровое планирование

Планирование персонала определяется как «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время».

Процесс кадрового планирования включает в себя три этапа:

- оценка наличных ресурсов;
 - оценка будущих потребностей;
 - разработка программы удовлетворения будущих потребностей.
- 

Набор персонала

Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

При этом учитываются такие факторы, как:

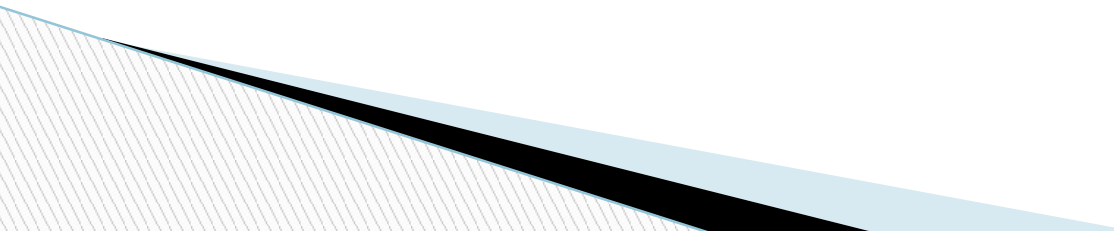
- ❑ выход на пенсию,
- ❑ текучесть,
- ❑ увольнения в связи с истечением срока договора найма,
- ❑ расширение сферы деятельности организации.

Отбор персонала

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

К четырем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся:

- испытания,
 - анкетирование,
 - собеседования
 - центры оценки.
- 

Определение заработной платы.

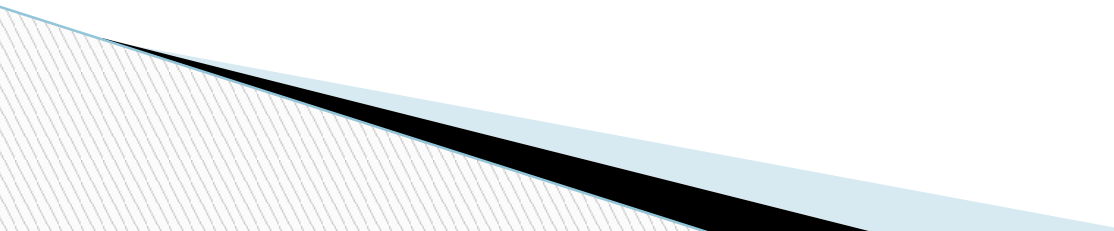
Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации.

Развитие трудовых ресурсов.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом.

В то время как большая часть ресурсов организации предоставлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрасть.

Таким образом, для блага самой организации так и для личного блага служащих своей организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.



Подготовка кадров

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда.

Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях:

- ❑ когда человек поступает в организацию.
- ❑ когда служащего назначают на новую должность, или когда ему поручают новую работу.
- ❑ когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Оценка результатов

деятельности

- Цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля, заключается в определении степени эффективности труда.
- Процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятия корректирующих мер.
- При этом оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности. В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.
- Оценку персонала разделяют на оценку соответствия предъявляемым требованиям (аттестация) и оценку достигнутых результатов, включая оценку способов их достижения.

Мотивационные функции

Система оценки и формирования мотивации должна включать в себя следующие компоненты:

- ❑ мониторинг реальной мотивации трудовой деятельности работников различных подразделений;
- ❑ оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности;
- ❑ определение влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности;
- ❑ разработка и внедрение мероприятий, направленных на повышения мотивации трудовой деятельности у удовлетворенности работой различных групп сотрудников;
- ❑ определение принципов и оптимизация системы оплаты труда с целью повышения трудовой мотивации;
- ❑ оценка и контроль эффективности управления мотивацией работников

Подготовка руководящих кадров

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем.

На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе.

Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование

Проблема определения менеджера проекта

Наиболее сложной задачей кадрового обеспечения проекта является выбор менеджера проекта (управляющего).

Основными факторами выбора проект-менеджера являются:

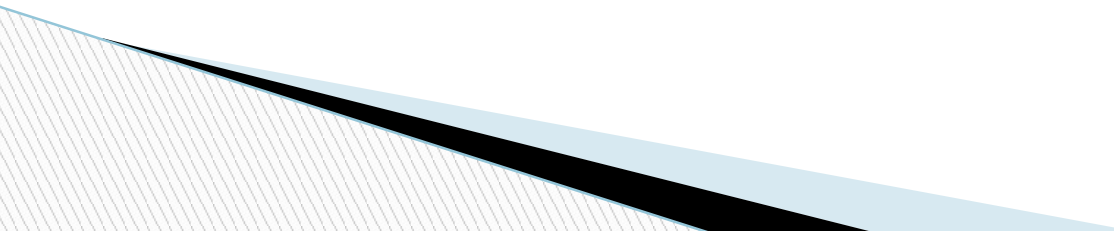
- опыт управления проектами;
 - совместимость с командой проекта;
 - коммуникабельность;
 - место расположения проекта;
 - компетентность;
 - объем работ;
 - репутация;
 - гонорар и пр.
- 

Обязанности управляющего проектами

В основные обязанности управляющего проектами входят:

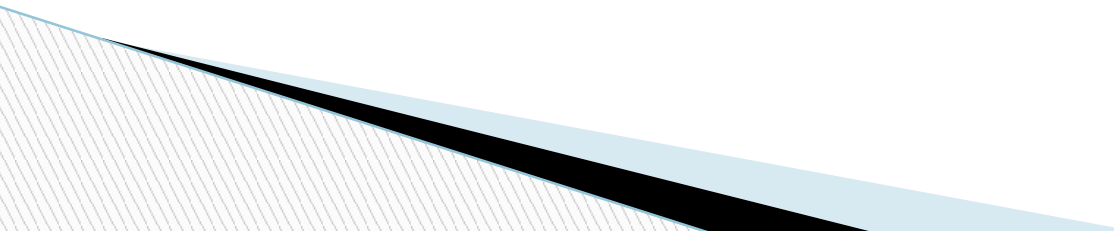
- формирование команды проекта и организация её работы;
- достижение конечного результата проекта в заданные сроки с помощью имеющихся ресурсов;
- принятие решений в условиях высокой степени неопределённости;
- календарное планирование и проектирование;
- взаимодействие с проектными организациями, поставщиками, подрядчиками, инвесторами, консультантами, потребителями и руководством предприятия;
- обеспечение выполнения работ и контроля затрат — управляющий должен обеспечить управление процессами и функциями

Правила выбора менеджера проекта

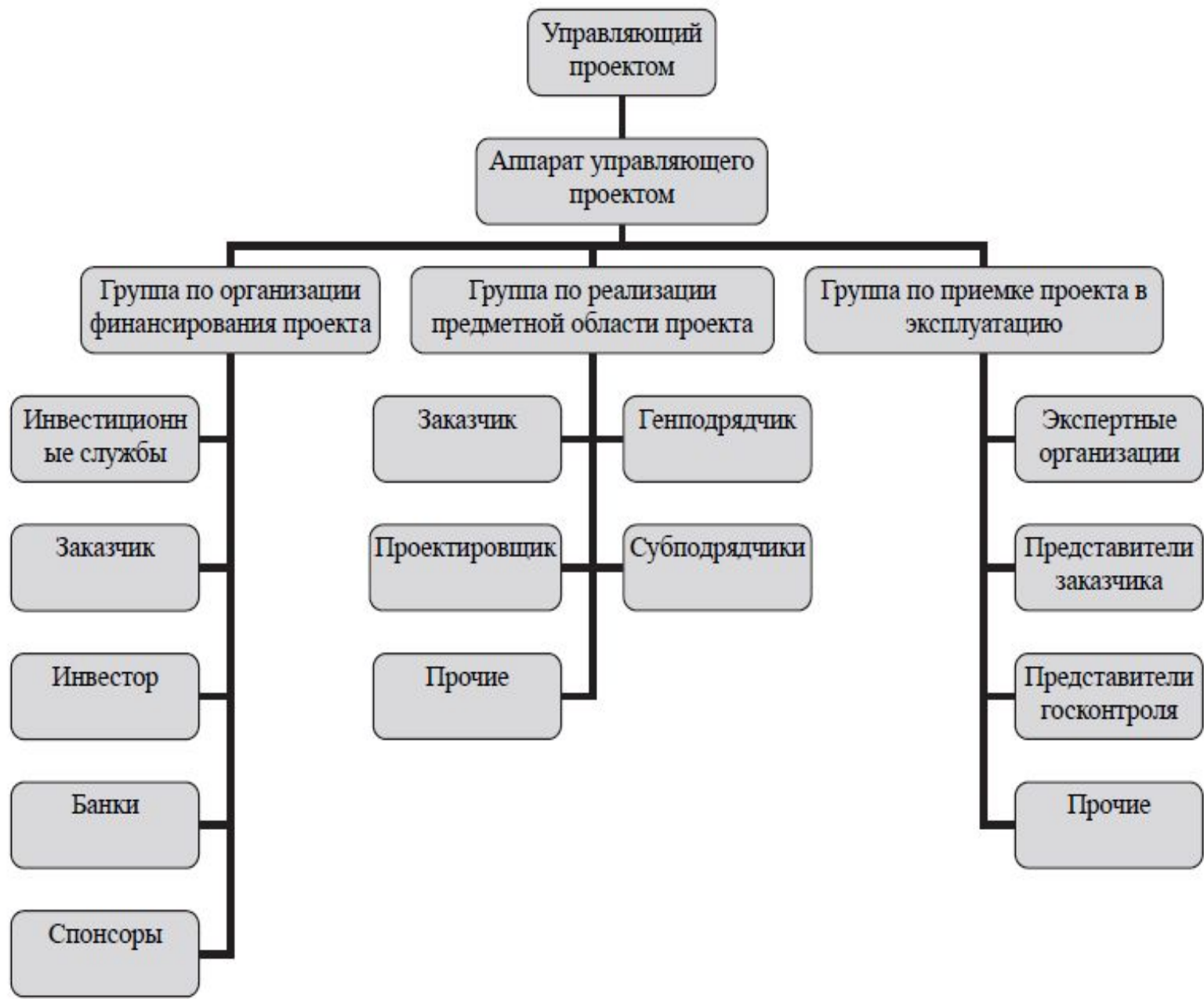
1. Не нужно передавать функции управления проектами людям только потому, что они занимают высокие посты в руководстве предприятия.
 2. Размер заработной платы управляющего проектом должен устанавливаться по результатам достижения целей проекта, а не по числу подчинённых, которыми он руководит;
 3. Совсем необязательно, чтобы управляющий проектом был самым высокооплачиваемым работником компании;
 4. Необходимо обеспечить ротацию управляющих проектов внутри компании в зависимости от сложности и масштабов реализуемых проектов, компетентности, профессионализма с целью достижения наивысшей эффективности реализации проектов, а также мотивации и карьерного роста управляющих.
- 

Основные умения и навыки руководителя проекта

Уровень руководящих усилий менеджера проекта основывается на его специальных знаниях, личностных особенностях, умении давать распоряжения, а также на многих других качествах, приобретаемых с опытом. Отметим некоторые из них:

- умение предвидеть проблемы;
 - умение найти верное решение в надлежащее время;
 - умение управлять (одновременно) временными и затратными параметрами проекта;
 - открытость к консенсусу;
 - умение учесть культурные (в широком смысле) различия (в культуре, менталитете и др.);
 - умение делегировать полномочия компетентными сотрудниками;
 - умение суммировать (обобщать) мысли членов команды и действовать как катализатор команды
- 

Участники проекта



Отличия команды проекта от традиционных и неформальных команд

- ▣ **Традиционная команда** представляет собой стабильный коллектив, состоящий из сотрудников, подчиненных одному руководителю.
- ▣ **Неформальная команда** может состоять из сотрудников самых разных подразделений, объединённых на добровольной основе по интересам или иным причинам.
- ▣ **Команда проекта** — временное формально регламентированное объединение специалистов самых разных подразделений, созданное для достижения целей проекта. Как и традиционная команда, проектная команда на период реализации проекта подчиняется руководителю — управляющему проектом

Подходы к определению ключевых ролей в команде проекта

1. **Распределение ролей в команде управления проектом по методике Мередита Белбина.**
2. **Типы личности в организации в соответствии с предпочитаемым стилем поведения (опросник Майерс-Бриггс (MBTI))**

Методика Белбина основывается на предположении о том, что каждый член рабочей группы играет двойную роль.

Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвал «командной ролью», гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

Белбин выделил и описал восемь командных ролей, которыми характеризуется все «ролевое разнообразие» группы.

При подборе команды следует включать в неё людей, личностные характеристики которых охватывают диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей могли быть реализованы. Полная ролевая структура создаёт предпосылки для эффективного партнёрского взаимодействия, обеспечивающего результаты трудовой деятельности, соответствующие интересам команды проекта.