



Московский авиационный институт  
(Национальный исследовательский  
университет)

# Управление человеческими ресурсами проекта

Курс «Управление проектами»

# **Управление человеческими ресурсами проекта**

- Планирование человеческих ресурсов
- Набор команды проекта
- Развитие команды проекта
- Управление командой проекта

# Планирование HR учитывает

- Организационные факторы
- Технические
- Межличностные
- Логистика
- Политические

# Ограничения планирования HR

- Организационная структура
- Коллективные договоры
- Экономические условия

# Планирование HR – методы (1)

## 1. Организационные диаграммы:



Иерархическая  
организационная диаграмма



Матричная  
диаграмма ответственности

Текстовый формат. Представляет собой форму с тремя основными полями для ввода:

- Роль \_\_\_\_\_
- Ответственность \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Полномочия \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Текстовый  
формат

2. Налаживание связей
3. Теория организаций

# Планирование HR – методы (2)

Матричные диаграммы:

Диаграмма RACI	Сотрудники				
Операция	Анна	Бен	Карлос	Дина	Эдуард
Определение	П	О	И	И	И
Проектирование	И	П	О	К	К
Разработка	И	П	О	К	К
Тестирование	П	И	И	О	И

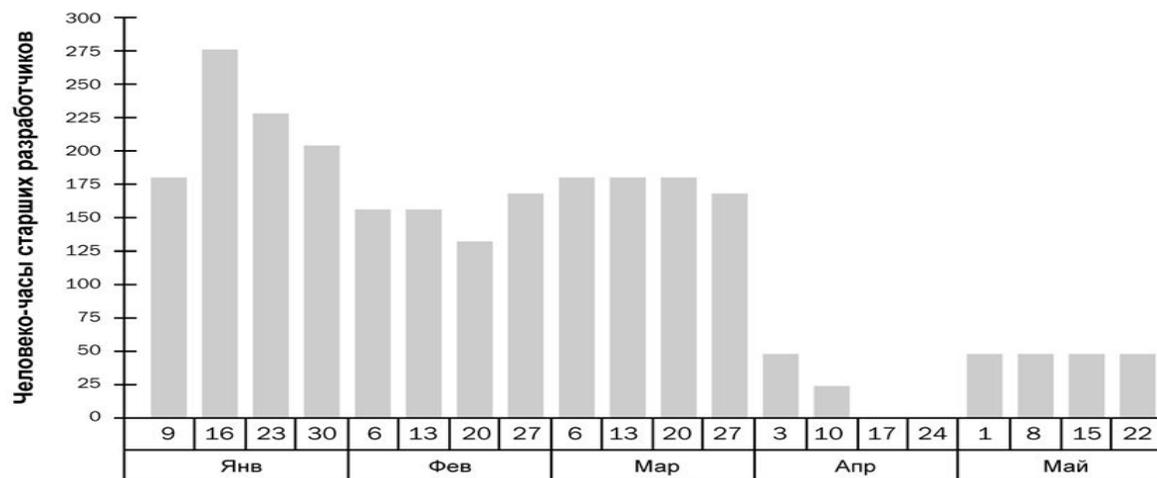
О = Ответственный П = Подотчетен К = Консультации И = Информирование

# Планирование HR- результаты (1)

- Распределение ролей и ответственности
  - ✓ Роль
  - ✓ Полномочия
  - ✓ Ответственность
  - ✓ Квалификация
- Организационная диаграмма проекта

# Планирование HR- результаты (2)

- План управления обеспечением проекта персоналом
  - ✓ Набор персонала
  - ✓ Расписание



# Планирование HR- результаты (3)

- Критерии освобождения ресурсов
- Обучение персонала
- Поощрение и премирование
- Соответствие
- Безопасность

# «Реальное» управление людьми

- Полномочия РП часто ограничены
- Существенная (и наиболее важная!) часть общения – в группах
- Люди к группам имеют тенденцию к самоорганизации
- Требуется превратить группу в команду
- Структура проекта способствует возникновению конфликтов

# Классификация групп

Признак классификации	Виды групп
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Степень формализации (принцип создания)	Формальные Неформальные
Цели существования	Целевые (проектные) Функциональные По интересам Дружеские
Период функционирования	Постоянные Временные

# Роли и группы

- **Роли**

- **функциональные** – предметное содержание деятельности
- **командные** – вклад в деятельность, не являющуюся узкоспециализированной

- **Организованные группы**

- **коллектив** - объединение сотрудников по профессиональному или иному признаку
- **команда** - группа, мотивированная к достижению поставленных целей, убежденная в возможности их достижения, с единым планом действий

# Роли

- Определяется по отношению к другим членам команды
- **Роль** - функции и виды поведения, которые считаются подходящими для данного члена группы и реализуются в определенном социальном контексте
- **Восприятие роли** – *мое* понимание
- **Ролевое ожидание** - *ожидание других*
- **Групповая роль** - типичный способ поведения
- **Ролевая структура малой группы** – совокупность связей и отношений между индивидами, т.е. распределение между ними групповых ролей

# Распределение ролей в команде

... по Рэймонд Мередит Белбин

- Лидер
- Реализатор
- Генератор идей
- Объективный критик
- Организатор / начальник штаба
- Снабженец
- Душа группы
- Отделочник / контролёр

# Команда

«Рабочая команда - взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты»

«Группа - это куча людей в лифте. Команда - это то же кучка людей в лифте, но лифт сломан»

# Основные характеристики команды

- Разделение ценностей
- Совместная разделяемая цель
- Осознание своей групповой принадлежности
- Члены команды оценивают преимущества от своего объединения как превосходящей издержки от этого объединения
- Распределение функций и ролей
- Взаимная зависимость по отношению к целям
- Ограниченность и устойчивость во времени
- Полномочия управлять своей работой
- Функционируют в контексте более общей системы

# Этапы развития команды

... по Такмену и Дженсону

- Формирование
- Бурление
- Нормирование
- Функционирование
- Реформирование / распад

# Учитывать - для команды

- Зависимость эффективности от этапа развития
- Зависимость личной эффективности от размера команды
- Изменение эффективности при смене команды

# Учитывать - для сотрудника

- Выделяем - достоинства, недостатки, особенности
- Знания – «знает»
- Навыки - «может»
- Мотивация - «хочет»
- Результативность – «получается»
- Особенности личности

# Критерии эффективной команды

- Неформальная и открытая атмосфера
- Задача понятна и принимается
- Члены группы учитывают мнение друг друга
- В обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы
- В ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств
- Конфликты и разногласия центрируются вокруг идей и способов, а не личностей
- Решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства

# Набор команды проекта

- Доступность
- Способность
- Опыт работы
- Заинтересованность
- Стоимость
- Диаграммы с этапа планирования

# Набор команды - методы

- Предварительное назначение
- Переговоры
- Набор персонала
- Виртуальные команды

# Развитие команды проекта

- Навыки в области общего менеджмента
- Обучение
- Операции по укреплению команды
- Принципы
- Со-расположение
- Поощрение и премирование

# Управление командой проекта

- Наблюдение и обсуждение
- Оценка эффективности проекта
- Урегулирование конфликтов
- Журнал регистрации проблем

# Конфликты - 1

- Менеджеры высшего и среднего уровня тратят на разрешение конфликтов около 24% своего рабочего времени
- Межличностные отношения
  - межличностный
  - между личностью и группой
  - межгрупповой

# Конфликты – 2: причины

- Человеческие ресурсы
- Оборудование и производство
- Капитальные затраты
- Административные процедуры
- Технические решения
- Приоритеты
- Стоимость
- Время
- Ответственность
- Межличностные отношения

# Конфликты – 3: интенсивность

- Растет при приближении к границам проекта
- Достижимость «2 из 3х» («дёшево, хорошо, быстро»)
- Цикл существования проекта
- Конкретные личности

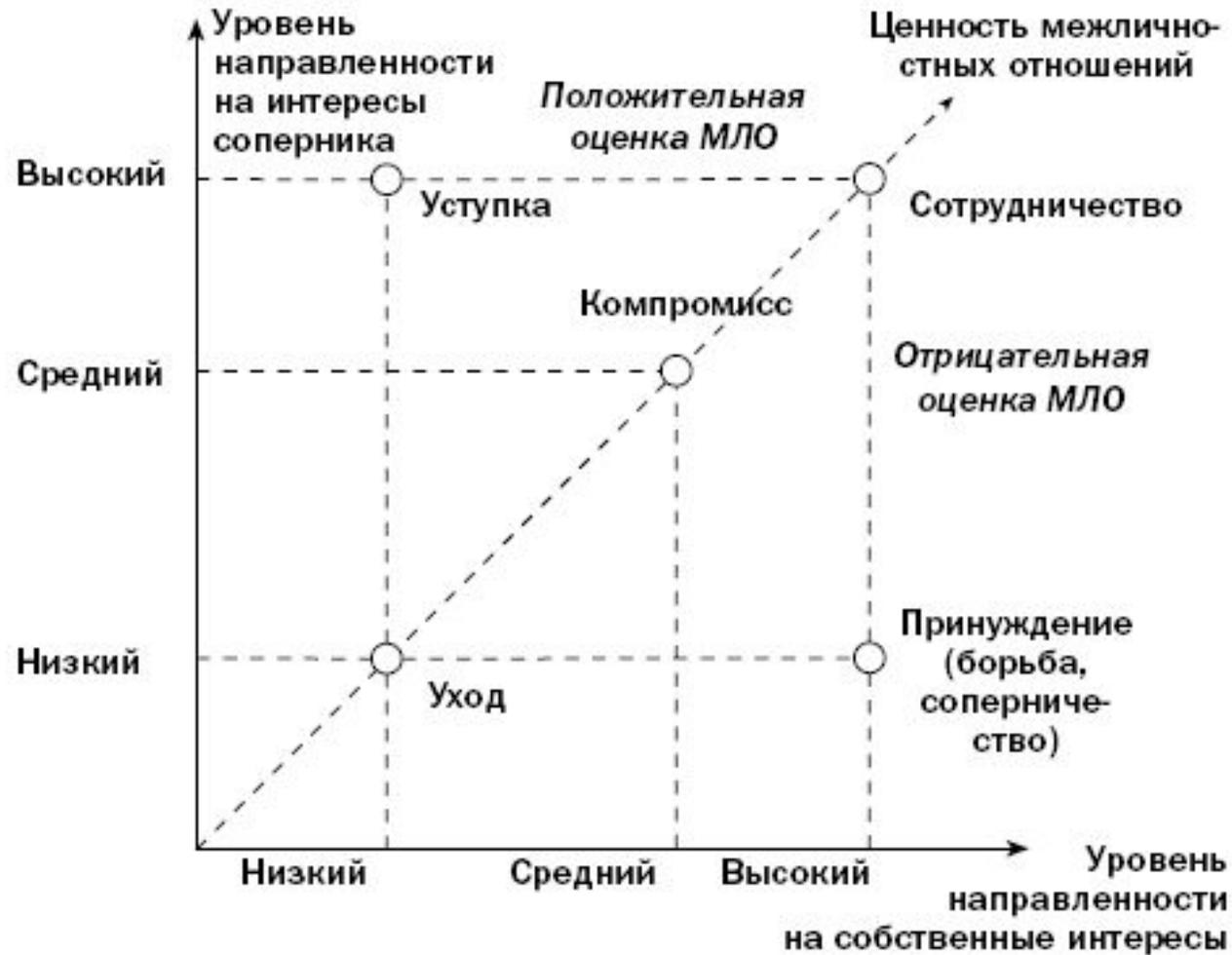
# Конфликты – 4: приоритезация

- По дате
- По риску
- По срочности
- По цене:
  - финансовым потерям
  - возможным приобретениям
- Воздействие на другие проекты/продукты
- Воздействие на другие организации

# Конфликты – 5: решение

- Журнал регистрации проблем
- Конфронтация (решение конфликта)
- Компромисс
- Избегание (отзыв)
- Смягчение
- Принуждение

# Матрица Томаса-Килмана



# Конфликты – 6: среда

- Организационный климат
- Анализ восприятия (обратная связь)
- Сбор информации
- Распространение информации
- Выявление проблем
- Установка приоритетов

# Теории мотивации

- Теория ожиданий
- Теория X и Y (Мак-Грегор)
- Теория Гертцберга (факторы гигиены)
- Пирамида Маслоу



Пирамида Маслоу, первая версия

# Пирамида Маслоу

- **Физиологические:** голод, жажда, половое влечение и т. д.
- **Экзистенциальные:** безопасность существования, комфорт, постоянство условий жизни
- **Социальные:** социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность
- **Престижные:** самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост.
- **Духовные:** познание, самоактуализация, самовыражение.

# А также ...

- Психотипы (шизоид, эпилептоид, гипертим, паранояльный и т.п.)
- Эффект хало

**y**

○

● ○