

# **Особенности управления персоналом в проектной деятельности**

## Управление персоналом проекта

представляет собой деятельность, направленную на обеспечение проекта необходимыми человеческими ресурсами и их эффективное использование

# Цели управления персоналом

---

- В традиционной (непроектной) организации - обеспечение предприятия необходимым по количеству и качеству персоналом, способным решать стратегические, оперативные и тактические задачи, а также осуществление управляющих воздействий, направленных на эффективное использование и развитие трудового потенциала каждого работника и всего коллектива в целом.
- В проектной деятельности - достаточно быстро создать команду способных творчески динамично работать над достижением поставленных целей в быстро меняющихся внешних условиях



службы  
управления  
персоналом

руководители  
структурных  
подразделений

**Субъект управления  
персоналом**

руководители  
проектных групп  
(непосредственные  
менеджеры  
проектов)

сотрудники,  
включенные в  
проектную работу  
на временной  
основе

# особенности субъекта управления персоналом в условиях проектноориентированной организации труда

<b>Особенности проектной организации деятельности</b>	<b>Особенности субъекта управления персоналом</b>
<b>Уникальность результата проекта</b>	Понимание того, какие характеристики персонала необходимы для создания уникального результата ранее не достигаемой цели. Необходимость в накоплении опыта и уникальных знаний
<b>Ограниченность во времени</b>	Должен четко планировать загруженность персонала, уметь направлять и делить нагрузку персонала с точки зрения эффективности использования имеющегося уровня знаний, умений, навыков. Должен оперативно «превратить» многопрофильную рабочую группу в единую команду
<b>Эффективное использование ограниченных ресурсов</b>	Ролевые нагрузки в команде могут меняться в зависимости от жизненного цикла проекта. Необходимо использовать имеющиеся навыки и знания персонала, направив их в нужный проект, где использование будет максимально эффективным
<b>Результат с требуемым качеством</b>	Уметь определять риски в области персонала, вовремя их регулировать и принимать меры по ограничению влияния на проект

# Объект управления персоналом

Объектом управления персоналом проектной организации становится не столько персонал организации в самом обобщенном смысле, сколько персонал, наделенный специфическими навыками, знаниями, умениями, способный участвовать в реализации проекта

# Функции управления персоналом в зависимости от этапов жизненного цикла проекта

<i>Этап</i>	<i>Роль функций управления персоналом</i>
<b>Инициация</b>	На основе декомпозиции работ определяются потребности в необходимых человеческих ресурсах, количественные и качественные характеристики персонала, характер привлечения персонала. Предварительно на данной стадии рассчитываются временные затраты персонала. Формируются матрицы разделения ответственностей, должностные инструкции участников проектной команды
<b>Планирование</b>	Основной вопрос: кто будет осуществлять действия по проекту, когда потребуется персонал? На основе более подробных календарных графиков формируется подробный план по персоналу проекта, так называемый план укомплектования персоналом проекта. Осуществляются процедуры отбора и подбора персонала проекта. Разрабатываются мотивационные схемы для участников проектной команды, назначается менеджер проекта или управляющий
<b>Выполнение</b>	Происходит процесс адаптации персонала проекта, огромное значение приобретает обучение, так как именно в проекте работник получает требуемые навыки и знания, которые могут быть эффективно использованы в будущих проектах. Оценка и мотивация персонала направлена на контролирование промежуточных результатов работы в проекте
<b>Завершение</b>	Подведение итогов работы участников проектной команды, формируется и выплачивается вознаграждение, данные о достигнутых результатах каждого участника фиксируются в специальных базах данных о персонале с целью дальнейшего использования при формировании команд будущих проектов. Осуществляется роспуск команды, часть работников возвращается на свои постоянные рабочие места, часть переходит в новые структурные подразделения (например, если проект становится частью функциональной деятельности), некоторые работники в соответствии с планами укомплектования персоналом проектов переходят в новые проекты

Проектную команду следует начинать формировать до этапов планирования и исполнения проекта



- 
- В традиционной (непроектной) организации - обеспечение предприятия необходимым по количеству и качеству персоналом, способным решать стратегические, оперативные и тактические задачи, а также осуществление управляющих воздействий, направленных на эффективное использование и развитие трудового потенциала каждого работника и всего коллектива в целом.
  - В проектной деятельности - достаточно быстро создать команду способных творчески динамично работать над достижением поставленных целей в быстро меняющихся внешних условиях

## **наиболее вероятные и значительные риски, связанные с персоналом проектной команды**

- Конкуренты могут переманить ключевых игроков проектной команды. Для минимизации ущерба необходимо заранее продумать, каким образом можно компенсировать 100%-ную потерю команды, и заблаговременно найти источники ее пополнения персоналом - кого, на какие роли и на каких условиях можно оперативно привлечь. Если есть возможность - подготовить команду дублеров, пусть даже не из лучших игроков, а учеников (хотя бы теоретически).
- Необходимо также заранее оговорить и зафиксировать условия выхода участников команды из проекта.
- Риски, связанные с необходимостью повышения квалификации и развитием членов проектной команды во время исполнения проекта.
- Недостаточно полное обсуждение условий сотрудничества. В процессе начальных переговоров со специалистом работодателем озвучивается не более 40% реально существующих условий контракта. Данный фактор приводит к увеличению рисков демотивированности персонала, снижению его лояльности по отношению к проекту или к развалу команды.

# Факторы эффективности проекта

**Прозрачность**

**Честность**

**Своевременность**

# Принципы коммуникации в командах

Быстрое и своевременное оповещение об управленческих решениях всех заинтересованных сотрудников

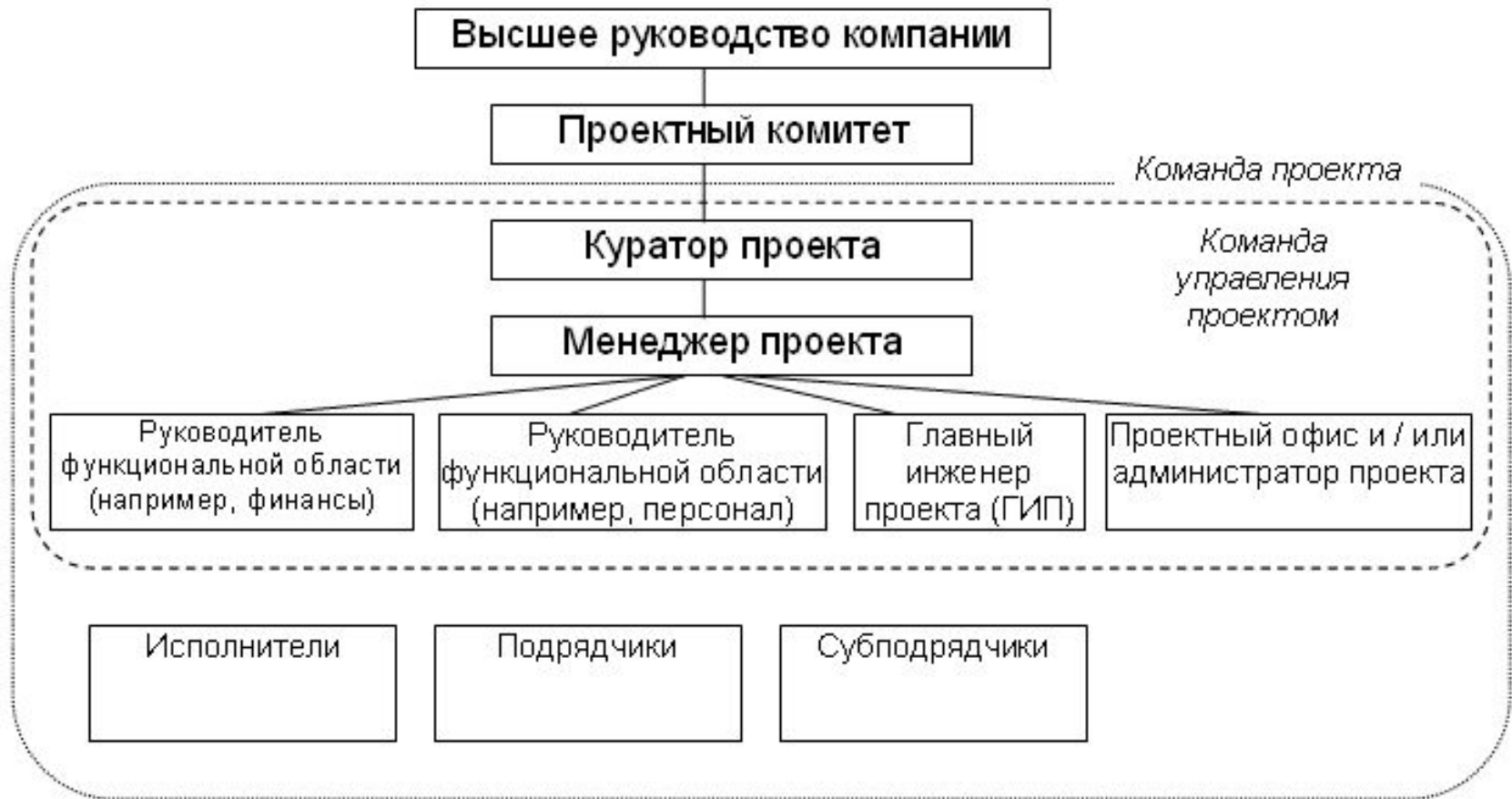
Четкое осуществление распределения ролей в рамках проекта

Наличие внутригрупповых, "горизонтальных" каналов коммуникации

Правильный расчет и распределение загруженности персонала (базе программного обеспечения Primavera)

Отказ от «замыкания» каналов связи и взаимодействия на руководителе

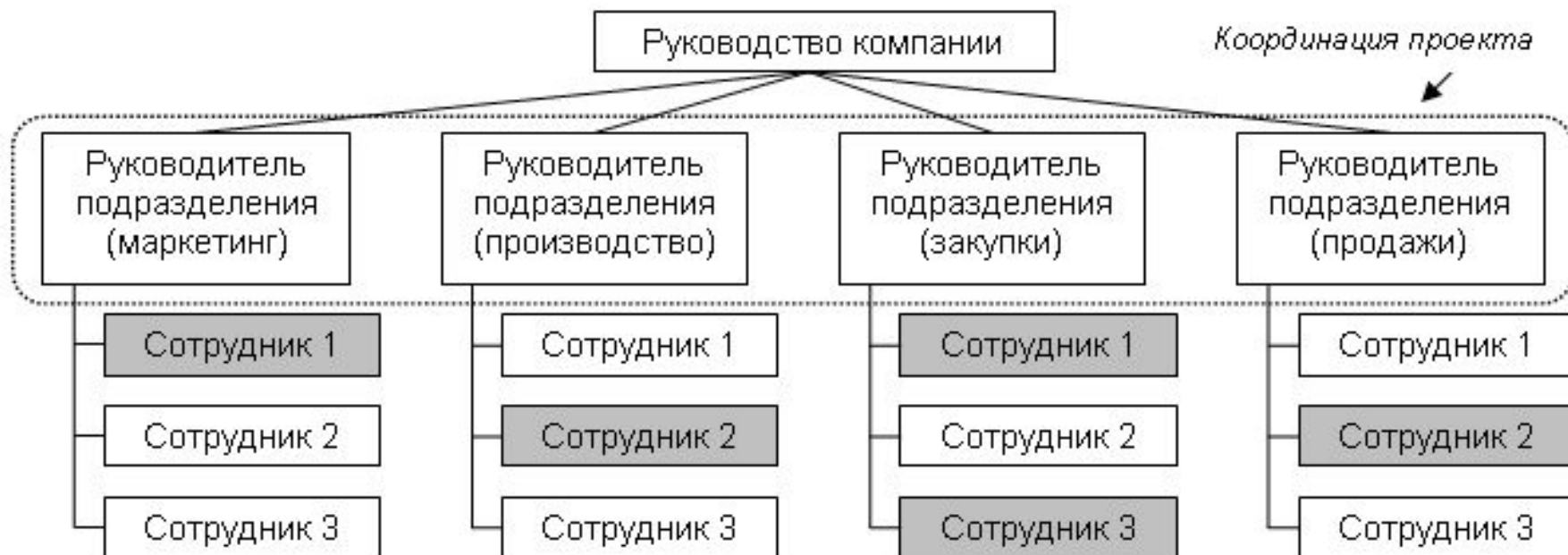
# Типовая команда проекта



- Ни один проект не существует в вакууме. Как правило, он реализуется в интересах некоторой компании, которая его и инициирует. Такая компания называется родительской, головной или материнской.

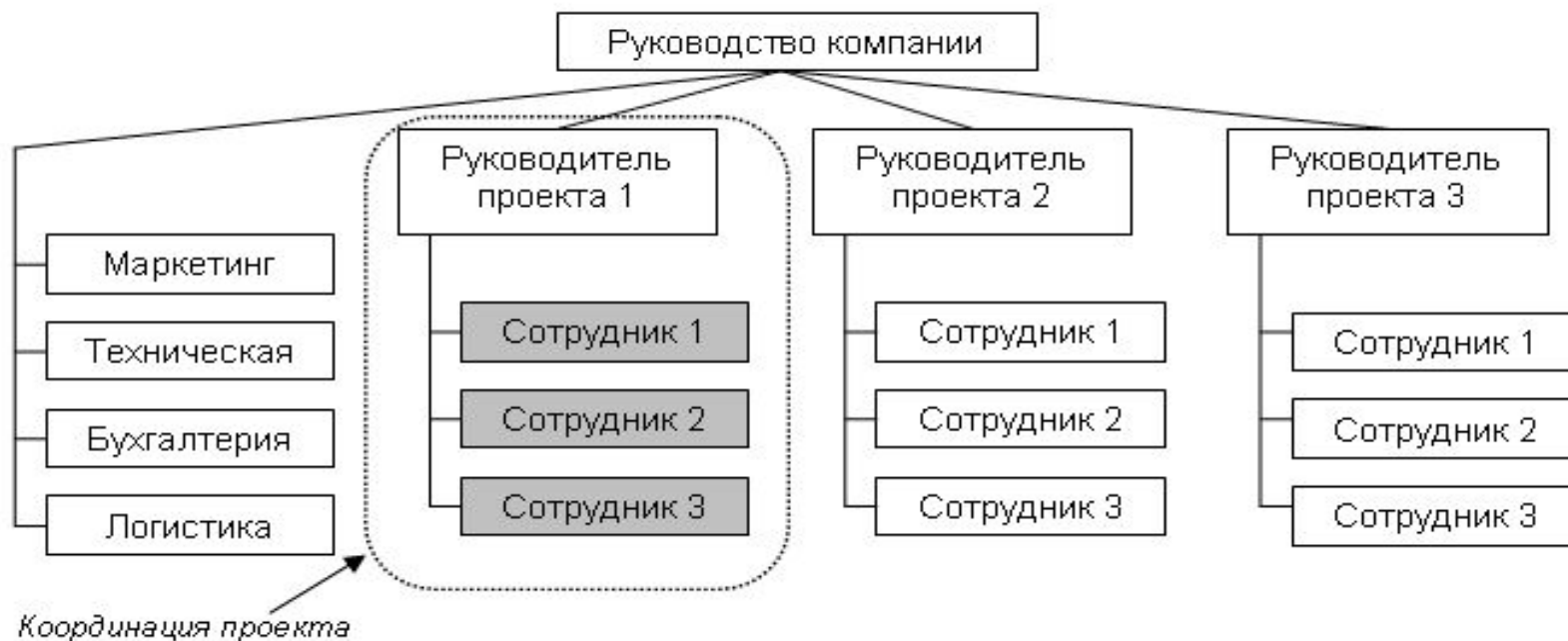
- один из сотрудников функционального подразделения назначается координатором проекта
- координация проекта осуществляется на уровне руководителей линейных подразделений
- структура статична и эффективна только для реализации локальных проектов

## Функциональная структура



- проектные команды образуют свои собственные временные подразделения, созданные на время выполнения проекта и возглавляемые руководителями проектов
- структура эффективна в крупных, значимых для компании проектах (от 2 лет)

## Проектная структура





- сотрудник подчиняется с одной стороны руководителю проекта, а с другой — своему функциональному руководителю
- менеджер проекта ответственен за его результаты, а функциональный руководитель — за качество работы своих сотрудников, «командированных» в проект

### Жесткая матричная структура

