



Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского

Учебный курс

Основы управления проектами

Лекция 6

Управление человеческими ресурсами

Жерздев С.В.
К.Т.Н.

Содержание

- Типы организаций и планирование
- Мотивация и усовершенствование работы
- Власть и лидерство
- Конфликты
- Заключение

Цели

- Обеспечить наиболее эффективное управление человеческими ресурсами (команда, участники, спонсоры, другие отделы,...)
- Задачи
 - План обеспечения персоналом (роли, обязанности, взаимоотношения)
 - Набор и развитие команды
 - Управление командой

рутинные вопросы
(контракты, пособия,...) -
отдел кадров

Типы организаций

- Функциональная
 - Матричная
 - слабая
 - сбалансированная
 - сильная
 - Проектная
-
- Определяет организационную структуру и взаимодействие персонала

Элементы планирования

- Матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix, RAM) - соответствие персонал-задача-функция
- План обеспечения персоналом (staffing plan) - кто когда на каком проекте (функциональный менеджер)
- План обучения

Элементы планирования

- Организационная диаграмма - иерархия подотчетности
 - организационная структура (Organizational Breakdown Structure, OBS) - по отделам
 - структура декомпозиции ресурсов (Resource Breakdown Structure, RBS) - по профессиям

Взаимодействие с персоналом

- Формализованные ожидания (график работы, сверхурочные, поездки и т.п.)
- Оценка работы сотрудника производится функциональным менеджером по данным от менеджера проекта

виртуальные команды -
шире выбор,
хуже коммуникация

Матрица ответственности

- Соответствие обязанность — имя
 - Уч - участвует
 - О - подотчетен Accountable
 - П - проверяет
 - И - информирует Inform
 - У - утверждает
 - Responsible
 - Consult

	Имя1	Имя2	
Задача1	Уч	П	
Задача2		О	

Другие модели проектной группы

- Microsoft Solutions Framework (MSF) — Agile
 - Небольшие самостоятельные группы, внутри организованы без иерархии
 - 6 ролей (могут совмещаться) на 7 ролевых групп
 - Задачи и зоны ответственности - в каждой ведущей является своя ролевая группа
- Экстремальное программирование (XP)
- Компонентно- и функционально-ориентированные команды
- ...

Мотивация

- Более действенна, чем хорошие процедуры (четкие формальные инструкции - кто, что, когда и как делает)
- Существенно зависит от персонала (культура, религия, мировоззрение, ...)
 - ограничения традиционных культур
- Не сводится к материальному стимулированию
- Может терять эффективность

Базовые мотивации

- до второй мировой войны включительно - "голод" и "патриотизм"
- теория ожиданий ("называй свиньей - захрюкает")
- теория иерархии потребностей (Маслоу, 1943)
 - эффективно только последовательное удовлетворение потребностей по возрастанию уровня: пища, жилье, одежда -> безопасность -> социальные потребности -> признание -> самореализация
 - в 1970-е пытались форсировать верхние уровни ("коллектив - большая семья"), но неудачно =>

Мотивационно-гигиеническая теория Херцберга

- гигиенические факторы (зарплата, статус, отношения с начальством, ...) - выходят на насыщение после выхода из зоны неудовлетворенности
- мотиваторы (успех, признание, ответственность, рост, ...) - начинают работать только вне зоны неудовлетворенности

Усовершенствование работы и технологических операций (1/2)

- укрупнение операций до осмысленных (антиконвейер)
- повышение разнообразия (включая планирование и контроль) - например, индивидуальные планы
 - более тесный контакт заказчика и непосредственного исполнителя
 - отсутствие монотонности
 - чувство значимости, ответственности и компетентности

Усовершенствование работы и технологических операций (2/2)

- кружки качества - добровольные организации по решению проблемы
 - не руководятся компанией, но поддерживаются (средства общения, время для собраний и работы, ресурсы, доступ к руководству) - решение проблем и разнообразие

Власть

- Способность воздействовать на поведение другого лица
 - принуждение ("наказание хуже работы")
 - вознаграждение ("сильнее минусов работы", проблемы мотивации)
 - манипуляция - влияние на оценки и цели (нет в РМВОК)
 - Человек должен верить, что
 - работа выполнима
 - наказание или вознаграждение реально
 - наказание или вознаграждение достаточно для мотивации
-

Виды власти

- легитимная власть - не требует непосредственного наказания или вознаграждения
- власть эталона - харизма, сила личности
- власть знатока (эксперта) - компетентность
- представительная власть - добровольное делегирование власти

Лидерство

- Теория Мак-Грегора (McGregor): 2 типа руководителей
 - X ("все лентяи", "доверять нельзя", угрозы и принуждения, руководят сами) - хороши в очень благоприятных и очень неблагоприятных условиях (война)
 - Y (коллективное управление, делится информацией) - хороши в нормальных условиях

Урегулирование конфликтов

- Конфликт - одна из сторон считает, что вторая препятствует достижению цели
- Урегулирование - снижение неудовлетворенности сторон до приемлемого уровня
- Различие целей -> непонимание целей других
-> требуется вмешательство

Способы разрешения конфликта

	польза для личных целей	польза для взаимоотношений	постоянный результат
принуждение ("я сказал!")	+	-	+
сглаживание ("не такая уж и разница")	-	+	-
компромисс (взаимные уступки - никто не доволен)	±	±	+
решение проблемы ("выясним, кто прав" - трудно или невозможно)	+	+	+
уклонение (отказ от спора одной из сторон)	-	-	-

Заключение

- Рассмотрены основные задачи способы планирования человеческих ресурсов
- Рассмотрены вопросы мотивации
- Приведены основные способы разрешения конфликтов

Литература

- Руководство к своду знаний по управлению проектами (Guide to the Project Management Body of Knowledge). PMI, 2004
- М.Ньюэл Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена PMP. Кудиц-Образ, Москва, 2006
- Орлик С. Введение в программную инженерию и управление жизненным циклом ПО (<http://www.software-testing.ru/lib/se/>)
- Том Демарко, Тимоти Листер. Человеческий фактор: успешные проекты и команды. Символ-Плюс, 2005

Следующая тема

- Управление коммуникациями