**5.Керування людськими ресурсами**

Керування людськими ресурсами потрібне для найбільш ефективного використання людських ресурсів проекту. До них відносяться всі люди, що беруть участь у проекті, - учасники проекту, спонсори, замовники, інші підрозділи компанії, команда проекту, субпідрядники та інші.

Організаційне планування включає в себе роботу по організації людських ресурсів. При цьому визначаються ролі, обов’язки і відношення людей, які є частиною проекту. Як і всі інші аспекти керування проектами, керування людськими ресурсами триває протягом всього етапу проектування. В будь-який час коли виникає потреба перегляду організації проекту, план по людським ресурсам буде допомагати це виконати.

В великих проектах може існувати основна команда, яку інколи називають виконуючою або керуючою командою. Ця команда відповідає за планування, керування та закриттям проекту. В менших проектах використовується більш колегіальний підхід, при якому всі члени команди проекту беруть участь в вищезгаданих видах діяльності.

З врахування всього цього в проекті з точки зору людських ресурсів повинна бути виконана робота, що включає в себе створення плану по людським ресурсам, набір і розвиток команди проекту і правильне керування цією командою.

**Ролі та відповідальність менеджера проекту**

Давно в суспільстві менеджерів жартують, що в будь-який час, коли вас запитають, хто відповідає за щось в проекті, завжди потрібно говорити «менеджер проекту». І на справді, легше визначити, що не повинен робити менеджер проекту, ніж обговорювати, що він дійсно має робити і за що відповідє.

Індивідуальні ролі і обов’язки в команді проекту диктуються характером і змістом проекту. Коли відбувається розподіл відповідальності і посад в команді, то воно повинне охоплювати всі функції і обов’язки існуючі в проекті. Матриця відповідальності корисна для визначення і відслідковування взаємозв’язків між задачею та лицем що за неї відповідає.

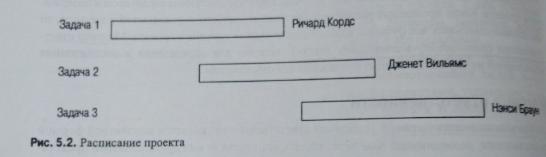
**Матриця відповідальності**

Як можна бачити на таблиці 1, матриця відповідальності є компактною формою презентації, що дозволяє нам легко бачити взаємозв’язок між окремими членами команди і покладеними на них обов’язками. Для різних частин і рівнів проекту можуть створюватись матриці забов’язань та відповідальності різних рівнів. Це досить просто. Члени команди перераховуються в верхньому рядку, а обов’язки в лівому стовпці. Для кожного поєднання лице-забов’язаність на перетині відповідних стовпця та рядка існує комірка. В ній вказується степінь залучення лиця до даного забов’язання. Третій вимір матриці може бути організовано за допомоги легенди, в якій перераховуються різні способи участі і символи, які ставляться в комірки для їх позначення.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Джо | Мері | Френк | Луї |
| Визначення вимог | З | П | В | Уч |
| Функціональний проет | З |  | В | Уч |
| Робочий проект | З |  | П | В |
| Розробка |  | П | З | В |
| Тестування |  |  | З | Уч |

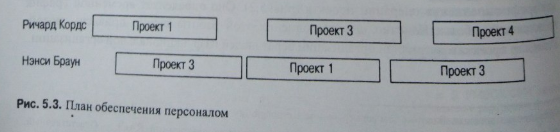
Таблиця 1. Матриця забов’язань(Позначення: Уч – бере участь, В відповідальний, П – перевіряє, І – Інформує, З – затверджує проект)

Менеджер проекту використовує розклад проекту, щоб визначити час виконання операцій проекту. Він визначає часовий графік робити, яку треба виконати. Звичайно, для виконання цієї роботи потрібно залучати людей. Менеджер проекту в матричній організації бере людей з функціональної організаціїю.



**План забезпеченням персоналом**

Функціональний менеджер повинен мати план забезпечення персоналу(staffing plan), який дозволяє йому знати куда назначені люди з функціональної організації. План забезпечення персоналом для фунціонального менеджера рівносильний розкладу проекта, тільки замість часу виконання кожної задачі в плані показано розклад для кожного ресурсу, за який відповідає функціональний менеджер.



**Організаційна діаграма**

Ієрархічні організовані діаграми є традиційними організаційними системами, які ми всі використовуємо. Вони показують ієрархію підзвітності, починаючи з самого низу організації до менеджера проекту. Важливо, щоб такі схеми були задіяні повсюди, що дозволило би виключити будь-які недорозуміння з приводу того, хто і перед ким звітує. Організаційна структура (Organizational Breakdown Structure, OBS) є ієрархічно організаційною схемою існуючих підрозділів та їх обов’язків, в той час як структура декомпозиції ресурсів (Resource breakdown Structure, RBS) упорядковує проект по типу ресурсів що використовують в проекті.

**Сильна, слабка та збалансована матрична організація**

**Сильна матрична організація**

В сильні матричній організації менеджер проекту має більше повноважень, чи влади, ніж функціональний менеджер.

**Слабка матрична організація**

В слабкій матричній орзанізації манеджер проекту не має такої сили як функціональний менеджер. Це зазвичай відбувається в організації, яка перебуває в процесі переходу до матричної організації.

**Збалансована матрична організація**

В збалансованій матричній організації рівні повноважень функціонального менеджера та менеджера проекту є однаковими. Під цим мається на увазі, що функціональний менеджер не може до чогось примушувати менеджера проекту і навпаки.

Матрична організація дозволяє швидко і надійним чином реагувати на потреби замовника.

**Персонал і оцінка особистих якостей**

Після того як проект вступить в фазу виконання, частина роботи над ним буде вестись в функціональних підрозділах. Це означає, що менеджер проекту має володіти мистецтвом перемовин. Він також повинен бути здатним договоритись з функціональним менеджером про залучення людей на проект.

В умовах росту використання віртуальних команд сьогодні стало більш важко зібрати команду проекту в одному місці. Під «забрати» ми маємо на увазі фізичне переміщення членів команди проекту в одне і те саме місце простору. Воно збільшує простоту спілкування команди між собою і збільшує їх обізнаність про те, що відбувається в проекті. Люди, що працюють у віртуальних командах чи просто в різних офісах однієї будівлі, відчувають меншу приналежність до команди проекту. Хороший менеджер проекту повинен враховувати цей факт, коли буде змушений працювати з віртуальної командою. Необхідно використовувати спеціальні прийоми злагодження, щоб створити у віртуальній команді відчуття командної роботи.

Всім командам проектів потрібно притримуватись простих формальних принципів, які дозволять зробити очікування членів команди ясними та зменшити недорозуміння під час виконання проекту.

Критично важливо щоб менеджери проекту і функціональні менеджери разом займались оцінкою співробітників.

**Наукова організація проекту**

Ідея наукової організації керування була втілена в життя Генрі Фордом і Фредріком Тейлором. В цій концепції суттєво ігнорувалась проблема мотивації. Особистість рахувалась за машину. Якщо працівник має фізичні недостатки і не міг виконувати потрібну роботу, то його просто заміняли на іншого працівника, який би зміг виконати цю роботу.

Теорія кривої навчання(learning curve). Ідея кривої навчання достатньо проста. Якщо люди багаторазово виконують одну і ту саму роботу, то при кожному подвоєні числа повтореної роботи час виконання роботи зменшується на постійний процент.