**Управление трудовыми ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов проекта**

**Управление трудовыми ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов проекта**

*Управление человеческими ресурсами:*  
акцент на стратегических аспектах принятия кадровых решений.  
*Управление персоналом*: в большей мере характеризует повседневную оперативную работу с кадрами.

**Управление человеческими ресурсами (УЧР) выполняет следующие функции:**

-набор и отбор персонала;

-адаптация;

-оценка персонала;

-обучение и развитие персонала;

-планирование карьеры;  
-организация системы компенсаций и пособий;  
-обеспечение безопасности;  
-регулирование трудовых отношений;  
-стратегическое планирование;  
-анализ, проектирование рабочих процессов.  
**Собраться вместе есть начало, сохраниться вместе есть прогресс, работать вместе есть успех. Генри Форд**

Команда проекта - это группа сотрудников, находящаяся в подчинении руководителя проекта и непосредственно работающая над выполнением проекта.  
Она является важным звеном структуры проекта, так как именно команда  
обеспечивает осуществление его замысла.  
Командообразование – это процесс целенаправленного "построения" особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего  
эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и  
творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы (команды).

**Преимущества работы в команде**

Объединение профессионалов

Полная реализация потенциала каждого участника  
Принятие наиболее уместного решения  
Развитие индивидуальности каждого сотрудника

Организация команды для развития систем управления снабжением, позволила  
компании Motorola повысить качество на 50%, и снизить расходы на 70%.

В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев  
сократили циклы выполнения работ более чем на 50 %, повысили удовлетворение  
запросов на продукты на 6 % и снизили расходы на инвентаризацию на 20 %.

На 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40 %, чем на предприятиях этой фирмы, не  
использующих рабочих команд.

**Состав команды проекта:**

Руководитель проекта  
Куратор проекта  
Архитектор системы  
Администратор проекта

**Куратор проекта (Спонсор)**

Функции  
Общее руководство ходом реализации проекта;  
Обеспечение проекта ресурсами;  
Рассмотрение и утверждение проектной документации;  
Анализ сводной отчетности;  
Решение проблем находящихся вне компетенции Руководителя проекта;  
Изменение базовых параметров проекта.  
Полномочия  
➢ Утверждение целей проекта;  
➢ Назначение Руководителя проекта;  
➢ Утверждение общего плана и бюджета проекта;  
➢ Получение от Руководителя сводной отчетности о ходе выполнения проекта;  
➢ Принятие принципиальных решений при возникновении критических изменений, влияющих на сроки, стоимости и качество результатов проекта.  
**Руководитель проекта**

Функции и Полномочия  
❖ Формирование команды проекта;  
➢Планирование, организация и контроль выполнения работ;  
Назначение задач команде проекта и контроль выполнения;  
➢ Требовать от команды выполнения ролевых функций;  
➢ Подтверждение или отклонение отчетов о фактических затратах;  
❖ Распределение ресурсов проекта и организация взаимодействия команды;  
❖ Организация взаимодействия команды с Заказчиком и другими участниками проекта;  
➢ Запрос Куратору проекта на выделение дополнительных ресурсов;  
❖ Учет фактических затрат проекта;  
➢ Составление отчетности для Куратора проекта. Обращение к Куратору за  
поддержкой в случае необходимости.  
**Архитектор системы**

Функции  
❖ Определение состава, продолжительности и технологии выполнения работ;  
❖ Определение необходимых ресурсов для выполнения проекта;  
❖ Определение квалификационных требований и состава рабочих групп,  
распределение по задачам и организация работ;  
❖ Обеспечение целостности функциональной архитектуры;  
❖ Организация, согласование и утверждение всей технической документации;  
❖ Планирование и сгласование фактических трудозатрат;  
❖ Предоставление Руководителю проекта необходимой отчетности;  
❖ Анализ хода выполнения задания и промежуточных результатов;  
❖ Организация, проведение и документирование процедур передачи  
выполненного проекта заказчику.  
Полномочия  
➢Участие в календарном планировании работ по проекту;  
➢ Назначение и контроль за выполнением задач рабочими группы проекта;  
➢ Требование от исполнителей качественного выполнения порученных задач;  
➢ Обоснование необходимости и запрос руководителю проекта на выделение дополнительных ресурсов.

**Администратор проекта**

Полномочия и Функции  
❖ Обеспечение руководителя проекта структурированной информацией;  
❖ Ведение протоколов совещаний;  
❖ Обеспечение своевременной подготовки, движения и архивации  
документов проекта.  
➢ Передача и получение от участников проекта необходимой документации;  
➢ Контроль соблюдения участниками проекта установленной системы  
документооборота;  
➢ Затребование от конкретных исполнителей по проекту оперативной информации и отчетов о ходе работ по проекту.

**Модели командообразования**

Линейный подход

Модель «Формирование, конфликт, нормирование, функционирование, расформирование»

Циклический подход

Пример: модель В. Сатир «Статус-кво – интервенция – хаос – интеграция – практика»  
На стадии «статуса-кво» обстановка привычна, комфортна и предсказуема. Характерны такие эмоции, как уверенность в завтрашнем дне и скука.  
Интервенция происходит, когда некий «чужеродный элемент» извне попадает внутрь системы и нарушает ее баланс. Это может быть изменение состава людей, технологий или появление новой информации о ситуации. Люди испытывают настороженность, беспокойство, часто — сопротивляются, это и есть стадия  
«сопротивления». Далее наступает «хаос», в котором люди испытывают растерянность, незнание, что делать, а затем готовность принять неизбежное.  
На стадии «интеграции» надежда открывает возможности для новых стилей мышления и поведения. Для следующей стадии «практики» характерен  
энтузиазм, вызванный отработкой новых возможностей. Преимущества новых моделей поведения становятся очевидными и воспринимаются как полезные.

**Нелинейный подход Можно отметить такие модели как: Дж. МакГрейта «Сложная система», С. Козловского «Колебания интенсивности», Э. Сджеволда**

Нелинейный подход  
Можно отметить такие модели как: Дж. МакГрейта «Сложная система», С. Козловского «Колебания интенсивности», Э.Сджеволда «Колесо ролей», К. Джерсик «Неустойчивое  
равновесие», М. Маркс, Дж. Мэтью и С. Заккаро «Эпизоды». Авторы данного подхода полагают, что в развитии команд нет ни универсальных линейных этапов, ни   
повторяющихся циклов. Действия команды зависят от контекста, а также от взаимоотношений участников с другими людьми, вне самой команды. Границы  
команды в данном случае скорее условные, каждый сотрудник предполагает  
многофункциональность, способный работать одновременно в нескольких командах, распределенных возможно географически или виртуально.

**Процесс командообразования**

Адаптация  
Группирование  
Сотрудничество, кооперация  
Нормирование деятельности  
Функционирование  
Особенности командной работы:  
Согласие между организационными целями и персональными целями сотрудников;  
Ориентация на конечный результат;  
Совместная ответственность;  
Гибкое лидерство внутри команды;  
Навыки самоуправления и принятия общих решений.

**ПРИМЕР КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Проект «Доминикана»  
Это первый на рынке 1С стартап по разработке и массовому продвижению универсальных интегрированных решений, создающих новые возможности для активного развития бизнеса Клиентов, которые хотят получать за счет автоматизации конкретные конкурентные преимущества.  
**Опасения проекта:**

После определения квалификационных навыков и набора круга специалистов в сфере программирования и 1С, возникла угроза отсутствия взаимодействия в  
команде, которая помешает созданию действительно качественного продукта для Клиентов. Три фактора успеха «Доминиканы»:  
1.Производительность команды (НИОКР);  
2.Творческий подход к решению задач (инициатива работников, фидбэк);  
3.Понимание основных стадий командообразования.

**Основные стадии командообразования Проекта «Доминикана»**

**Проверка сплоченности команды «Доминиканы» и формулирование точной цели проекта участниками**

Шаг 1: Игра «Пиратский корабль», цель которой - измерить уровень  
производительности группы и вскрыть существующие противоречия.  
Шаг 2: Отсутствие конкретной цели, а лишь примерное представление о  
результате стартапа разбило единую, казалось бы, команду на маленькие  
группы. Игра «Минер» позволила понять, что наличие четкой цели,  
позволит данной команде предельно быстро ее добиться.  
Шаг 3: Эксперементальные игры, суть которых всегда сводилась к  
моделированию ситуации по нахождению и достижению цели, помогла  
команде добиться верной дискуссии, которая привела в итоге к решению  
проблемы.

**Итоги работы команды**

Уровень команды и связанная с ним производительность – эта задача  
была решена еще до начала проекта на стадии отбора участников. Приоритет  
получали кандидаты, которые предоставляли развернутое мотивационное  
письмо «для чего мне нужен проект Доминикана».  
Творческий подход к решению задач – в связи со спецификой работы, у  
всех членов команды эта способность - на высоком уровне. Недостатка в идеях  
команда не испытывала.

Процесс формирования команды и стадии, через которые проходила  
команда – получилось, что этот процесс был пройден дважды, один раз еще до  
того, как команда встретилась, а второй раз, когда отсутствие цели, запустило  
скрытый конфликт в ней.

Отсутствие цели проекта. Несмотря на то, что цель проекта – это «баян  
капитана Очевидность» на практике оказалось не все так просто. Цель это не  
декларация, мол, идем туда, надо успеть до завтра. Настоящая цель – это то,  
что реально помогает команде двигаться, то, что должно быть принято каждым  
членом команды, и то, что должно вдохновлять и быть значимым. Ведь  
унылые, малопонятные цели на подвиг слабо вдохновляют.

**Матрица ответственности**

Выделяют 4 вида ответственности:

1. Ответственный (О) - полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации
2. Исполнитель (И) - исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.
3. Консультант (К) - смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явного ляпа.
4. Наблюдатель (Н) - то же самое что и консультант, но ответственности не несет.  
   [**.**](https://cf.ppt-online.org/files/slide/o/oiLIgGukxmsUf24PVwhjTvdDqEtyeAnaHNMr9p/slide-25.jpg)**Матрица проекта составляется следующим образом**

Для каждой задачи роль "Ответственный" существует обязательно и в единственном экземпляре, в соответствии с поговоркой: "Если за что-то отвечает более одного человека виноватых не найти". Остальных ролей может не быть (за исключением "Исполнителя", конечно), или они могут дублироваться.  
**Развитие команды проекта**

Обучение  
Операции по укреплению команды  
Принципы взаимоотношений с сотрудниками  
Со-расположение  
Поощрение и премирование  
**Проблемы командообразования в России**

➢ Отсутствие качественно функционирующего «фидбэка»  
➢ Эмоциональность русского человека (значение командного духа)  
➢ Отношение членов российских команд к тимбилдингу  
Персонал - это конкретные индивидуумы, частью которых является их квалификация, исполнение функционально-должностных обязанностей и проч., что описывается в рамках штатного расписания проекта.

Команда проекта включает руководителя проекта и группу лиц, которые действуют вместе при исполнении проекта для достижения целей проекта. Команда проекта состоит из руководителя проекта, персонала, отвечающего за управление проектом, и остальных членов команды, которые выполняют работу, но не обязательно участвуют в управлении проектом.

Данная команда состоит из представителей различных групп, обладающих знаниями в конкретной предметной области или набором конкретных навыков для выполнения работ по проекту. Структура и характеристики команды проекта могут широко различаться.

Члены команды проекта выполняют следующие роли:

•**• Персонал, отвечающий за управление проектом.** Члены команды, выполняющие операции управления проектом, такие как составление расписания, разработка бюджета, ведение отчетности и контроль, коммуникации, управление рисками и административная поддержка. Эту функцию может выполнять или поддерживать офис управления проектами (ОУП).

•**• Персонал проекта.** Члены команды, которые выполняют работу по созданию поставляемых результатов проекта.

•**• Поддерживающие эксперты.** Поддерживающие эксперты выполняют действия, необходимые для разработки или исполнения плана управления проектом. Это может включать в себя заключение договоров, управление финансами, логистику, юридическую поддержку, безопасность, разработку, тестирование или контроль качества.

•• **Представители пользователей или заказчиков.** Члены организации, которые будут принимать поставляемые результаты или продукты проекта, могут координировать, консультировать или подтверждать приемлемость результатов проекта.

•• **Продавцы.** Продавцы, также называемые агентами, поставщиками или подрядчиками, — это сторонние компании, заключившие договор на предоставление компонентов или услуг. Команда проекта несет ответственность за исполнением услуг продавцов. Если продавцы несут значительную долю риска проекта, они могут играть важную роль в команде проекта.

•**• Члены организаций деловых партнеров.** Члены организаций деловых партнеров могут назначаться в команду проекта с целью обеспечения надлежащей координации.

•**• Деловые партнеры.** Деловые партнеры также являются сторонними компаниями. Деловые партнеры предоставляют специализированную экспертную помощь или осуществляют установку, настройку в соответствии с требованиями пользователя, обучение или поддержку.

Состав команд проектов различается в зависимости от таких факторов, как организационная культура, содержание и месторасположение. Взаимоотношения руководителя проекта и команды различаются в зависимости от полномочий руководителя проекта. В некоторых случаях руководитель проекта может быть линейным руководителем и обладать всей полнотой власти над членами команды. В других случаях руководитель проекта может быть наделен незначительной полнотой власти, являясь руководителем проекта с неполной занятостью или по контракту.

Примеры основных составов команд проектов:

•**• Выделенная.** В выделенной команде все или большинство членов команды проекта — это сотрудники с полной занятостью на проекте. Команда проекта может располагаться в одном месте или быть виртуальной и обычно подчиняется непосредственно руководителю проекта. Это самая простая структура для руководителя проекта, так как субординация является четкой, и члены команды могут фокусироваться на задачах проекта.

•**• С неполной занятостью.** Некоторые проекты учреждаются как временная дополнительная работа, и руководитель проекта и члены команды работают над проектом, оставаясь в своих существующих организациях и продолжая выполнять свои обычные рабочие обязанности. Функциональные руководители осуществляют контроль за членами команды и выделенными для проекта ресурсами, а руководитель проекта, вероятнее всего, будет выполнять другие управленческие обязанности.

Выделенные команды проекта и команды проекта с неполной занятостью могут существовать в любой организационной структуре.

Команды с неполной занятостью типичны для функциональных организаций, а матричные организации используют как выделенные команды проекта, так и команды с неполной занятостью.

Состав команды проекта также может различаться в зависимости от организационной структуры. Примером может служить проект, основанный на партнерстве. Проект может быть учрежден несколькими организациями как партнерство, совместное предприятие, консорциум или альянс путем заключения договоров и соглашений. В данной структуре одна организация берет на себя руководство и назначает руководителя проекта. Основанные на партнерстве проекты могут обеспечивать гибкость при меньших затратах. Данные преимущества нивелируются меньшей степенью контроля руководителя проекта за членами команды и необходимостью в сильных механизмах для осуществления коммуникации и мониторинга прогресса. Партнерские проекты могут учреждаться с целью создания предприятий, которые один партнер не может себе позволить, или по другим политическим или стратегическим причинам.

Состав команды проекта может также варьироваться в зависимости от географического положения ее членов.

Примером служат виртуальные команды проекта. Коммуникационные технологии позволяют в разных местах или странах работать как виртуальные команды. Виртуальные команды для координации своих действий и обмена информацией о проекте используют инструменты совместной работы, такие как общее рабочее онлайн-пространство и видеоконференции.