
Учебный курс

Управление ИТ проектами

Лекция 6

Управление человеческими ресурсами

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
 - Организация эффективной работы команды
-

Команда проекта

- Команда проекта — это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего;
 - Группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.
 - Группы участников проекта:
заказчики, инвесторы, проектировщики, поставщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты — банки и **команда проекта**.
-

Основные характеристики команды проекта

- Основными характеристиками команды являются:
 - состав;
 - структура;
 - групповые процессы.
 - Состав — совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого.

Например, численность возрастной, половой состав.
-

Основные характеристики команды проекта

- Структура рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней.
 - Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.
- К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений.

Методы формирования команды проекта

- Различают четыре основных подхода к формированию команды:
 - целеполагающий;
 - межличностный;
 - ролевой;
 - проблемно-ориентированный.
 - *Целеполагающий подход* позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей реализации проекта.
-

Методы формирования команды проекта

- *Межличностный подход*
сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды.
Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Методы формирования команды проекта

- *Ролевогой подход*— проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

Методы формирования команды проекта

- В основе *проблемно-ориентированного подхода* лежит теория «Ограниченной рациональности» Гербер Саймана.
(в 1978 году получил Нобелевскую премию).
Суть идеи заключается в невозможности даже самого эффективного лидера увидеть лучшее решение в силу следующих ограничений:
 - Ограниченных познавательных способностей человека.
 - Политических факторов в организации.
 - Организационных факторов.
-

Формирование команды проекта

- В активной стадии процесса формирования команды выделяется четыре основные цели:
 - изменение набора целей или приоритетов;
 - анализ и распределение способа работы;
 - анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
 - определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Команда проекта

- управленческая структура, в состав которой входят специалисты, являющиеся по сути менеджерами по своим направлениям деятельности, и возглавляется команда менеджером проекта, отвечающим за реализацию его в целом:
 - проект-менеджер
 - менеджер по коммуникациям
 - менеджер по финансам
 - менеджер-координатор
 - ИТ- менеджер и др.
-

Типы управления

- Это характеристика того, как принимаются и каким способом реализуются управленческие решения.
 - Типы управления должны соответствовать организационной культуре команды проекта, и следовательно, особенностям персонала, который в ней работает.
 - Одна из существенных причин неэффективности управления — рассогласование между этими параметрами организации.
-

Типы управления

- Коллективистско-управленческая форма
- Рыночно-управленческая форма
- Бюрократическо-управленческая форма
- Демократическо-управленческая форма
- Диалогово-управленческая форма

Принятие решений

- Принятие решений — основной вид управленческого труда.
- Управленческое решение — это выбор альтернативы, действие, направленное на разрешение проблемной ситуации.

Большое влияние на процесс принятия решений оказывают условия, в которых они принимаются.

Принципы формирования команд

- Главные задачи системы управления персоналом в современных условиях:
 - определение общей стратегии формирования команды проекта;
 - планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами;
 - привлечение, отбор и оценка персонала;
 - повышение квалификации и переподготовка персонала;
 - их эффективное использование в плане организации работ, рабочих мест, условий труда, социальных условий;
 - управление заработной платой и затратами на персонал.
-

Развитие команды проекта

- Развитие команды проекта – это процесс повышения квалификации членов команды проекта, улучшения взаимодействия между ними и улучшения общих условий работы команды для повышения эффективности проекта. Менеджеры проектов должны уметь определять, формировать, поддерживать, мотивировать, руководить и воодушевлять команды проектов для повышения эффективности их работы и достижения целей проекта.
-

Развитие команды проекта

Цели развития команды проекта включают в себя:

-
- повышение уровня знаний и навыков членов команды для повышения их способности достигать результатов проекта при снижении стоимости, сокращении сроков и улучшении качества;
 - укрепление чувства доверия и сплоченности среди членов команды для повышения морального духа, уменьшения конфликтов и улучшения командной работы;
 - создание динамичной и сплоченной командной культуры для повышения как индивидуальной, так и командной производительности, стимулирования командного духа и сотрудничества
 - создания возможностей для взаимного обучения и наставничества, направленных на обмен знаниями и опытом между членами команды.
-

Стадии развития команд

- Формирование (Forming).
- Шторм(Storming).
- Урегулирование (Norming).
- Результативность(Performing).



Стадии развития команд

Формирование (Forming). На данной стадии команда собирается вместе и узнает о проекте и о своих формальных ролях и ответственности в нем. Члены команды на данной фазе, как правило, независимы друг от друга и не особенно открыты.

Шторм(Storming). В течение данной стадии команда начинает изучать работы по проекту, технические решения и подход к управлению проектом. Если члены команды не настроены на сотрудничество и не открыты различным идеям и перспективам, обстановка может стать деструктивной.

Стадии развития команд

Урегулирование (Norming). На стадии урегулирования члены команды начинают работать вместе и подстраивают свои рабочие привычки и модели поведения так, чтобы содействовать командной работе. Члены команды начинают доверять друг другу.

Результативность(Performing). Команды, достигшие стадии результативности, функционируют как хорошо организованное подразделение. Они независимы и спокойно и эффективно решают проблемы.

Управление командой проекта: инструменты и методы

1. Наблюдение и обсуждение
2. Оценка эффективности исполнения проекта
3. Урегулирование конфликтов
4. Журнал регистрации проблем
5. Навыки межличностных отношений

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 обязанности — имя

- Уч - участвует
- О - подотчетен
- П – проверяет
- И - информирует
- У – утверждает
- и т.д. (расширенный вариант для РФ)

методика RACI

«Исполнитель» (Responsible),
«Ответственный» (Accountable),
«Консультант» (Consult before doing),
«Наблюдатель» (Inform after doing)

	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

Стили лидерства

- Направляющий
- Координирующий
- Тренер
- Поддерживающий
- Авторитарный
- Консультативный
- Интегрирующий

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