

# Управление командой проекта (окончание)

Лектор – Скороход С. В.

# Результаты планирования человеческих ресурсов

## 3. План управления обеспечением проекта персоналом.

- Набор персонала.
- Расписание.
- Критерии освобождения ресурсов.
- Обучение персонала.
- Поощрение и премирование.
- Соответствие.
- Безопасность.

# План обеспечения проекта персоналом: набор персонала

- Принимаемый подход к обеспечению проекта персоналом.
- Будут ли задействованы имеющиеся в организации сотрудники или они будут привлекаться извне на контрактной основе?
- Будут ли члены команды работать совместно в одном месте или они могут работать удаленно?
- Какова стоимость, соответствующая каждому уровню квалификации?

# План обеспечения проекта персоналом: расписание

- Временные рамки использования членов команды проекта, индивидуально или по группам.
- Время начала операций по набору персонала.
- Один из инструментов графического изображения человеческих ресурсов – гистограмма ресурсов.
- На гистограмме отображается с понедельной или помесечной разбивкой количество трудозатрат, необходимое работнику, отделу или всей команде проекта для реализации проекта.



# **План обеспечения проекта персоналом: критерии освобождения ресурсов**

- Когда сотрудники освобождаются от проектных работ согласно утвержденному расписанию, должны исключаться выплаты сотрудникам, уже завершившим свою долю работы в проекте.
- Это снижает затраты на проект.
- Общий климат на предприятии будет оставаться благоприятным, если освобождающиеся сотрудники плавно переходят к новым проектам.
- Переход сотрудников к новым проектам должен быть спланирован заранее.

# План обеспечения проекта персоналом: обучение персонала

- Если существуют опасения, что квалификация членов команды проекта может оказаться недостаточной, нужно разработать план обучения персонала.
- В этот план могут быть включены сертифицированные программы обучения, которые приведут к получению сотрудниками необходимых компетенций, наличие которых способствует успешному выполнению проекта.
- Наличие компетенций желательно подтверждать соответствующим сертификатом.

# План обеспечения проекта персоналом: поощрение и премирование

- Ясные критерии премирования и эффективная прозрачная система премий помогут стимулировать и поддерживать высокую производительность людей, задействованных в проекте.
- Чтобы поощрение и премирование было эффективным, оно должно основываться на операциях и производительности, которые находятся в сфере ответственности конкретного лица.

# План обеспечения проекта персоналом: набор персонала

- **Соответствие.** Стратегии, обеспечивающие соответствие проекта установленным правительственным нормативным актам, условиям договоров с профсоюзами и другими правилами, касающимися человеческих ресурсов.
- **Безопасность.** Нормы и правила по защите сотрудников проекта от несчастных случаев.

Скороход Сергей Васильевич



# Набор команды проекта – учитываемые факторы

- **Доступность.** Какие человеческие ресурсы доступны сейчас и какие человеческие ресурсы будут доступны в будущем.
- **Способность.** Какая у этих людей квалификация.
- **Опыт работы.** Имеют ли эти люди опыт такой или подобной работы? Каковы их прошлые успехи?
- **Заинтересованность.** Интересно ли людям работать над данным проектом?
- **Стоимость.** Сколько надо будет платить каждому члену команды, особенно если они нанимаются со стороны по контракту.

# Методы набора команды

## Анализ решений на основе множества критериев

- Например, Опыт, Знания, Навыки, Отношение, Коммуникационные возможности.

## Виртуальные команды

- Модель виртуальной команды дает возможность формировать команды из числа сотрудников одной организации, проживающих в различных географических регионах.
- Привлекать к участию в проекте сотрудников, работающих дома.
- Формировать команды из исполнителей, работающих в разные смены, часы или дни.
- Включать в команду людей с ограниченной подвижностью или возможностями.

# Методы набора команды

## Собеседование

Вопросы на собеседовании позволяют выяснить следующие характеристики кандидата:

- Самооценка понимания работы
- Аналитические способности
- Организационные способности, распределение рабочего времени и энергии
- Поведение в стрессовой ситуации
- Мотивация

# Методы набора команды

## Психологические тесты

- Используются для определения психологических характеристик ролей, участвующих в проекте.
- Тест Майера-Бриггса позволяет определить тип личности принимаемого на работу сотрудника, а также оценить его способности, предпочитаемые стиль руководства, рабочее окружение и направления совершенствования.
- Тест Белбина позволяет определить какая из восьми ролей к команде проекта наиболее подходит соискателю:  
"исполнитель", "председатель", "формирователь",  
"мыслитель", «снабженец», "оценивающий", "коллективист"  
и "доводящий до конца".

# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

**Реалист, администратор, руководитель (ESTJ:** экстраверт, сенсорик, логик, рационал). Работоспособный сотрудник, который воспринимает мир «таким, каков он есть». Он склонен планировать и доводить до конца начатые дела. Проявляет заботу о близком окружении, добродушен, но в то же время может быть вспыльчивым, резким, а иногда и упертым.

**Профессии:** руководящие должности, гендиректор, шеф-повар.  
11% мужчин 6% женщин

**Командир, предприниматель (ENTJ:** экстраверт, интуит, логик, рационал). Сотрудник легко увлекается, идет на риск, полагается на интуицию. Он без опасений внедряет новые технологии, способен глубоко анализировать себя и мир. Жизнь для такого человека — борьба, в которой он чувствует себя «в своей тарелке». Он открыт новым возможностям, но имеет потребность в контроле.

**Профессии:** врач, инженер, адвокат, прокурор.  
3% мужчин 1% женщин

# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

**Организатор, инспектор (ISTJ):** интроверт, сенсорик, логик, рационал). Ответственный, строгий, педантичный. Он ориентируется на объективную реальность и склонен анализировать информацию. Берется за дело только тогда, когда уверен в своих силах и положительном результате.

**Профессии:** системный администратор, бухгалтер, офис-менеджер.

16% мужчин 7% женщин

**Увещеватель, наставник (ENFJ):** экстраверт, интуит, этик, рационал). Такой сотрудник эмоциональный и эмпатичный. Его мимика ярко выражена, а сам он красноречив. Склонен к самоорганизации, именно поэтому его фантазии и идеи реализуются. Он интуитивно чувствует, какое решение нужно принять в той или иной ситуации.

**Профессии:** учитель, ментор, PR-специалист.

3% женщин 2% мужчин



# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

**Учитель, воспитатель, энтузиаст (ESFJ:** экстраверт, сенсорик, этик, рационал). Сотрудник с такой комбинацией умеет влиять на людей, проявляет заботу и склонен жертвовать собой ради другого. Он умеет легко наладить связь с кем угодно и повернуть ситуацию в нужное для себя русло.

**Профессии:** воспитатель, косметолог.

17% женщин 8% мужчин

**Аналитик, провидец, вдохновитель (INTJ:** интроверт, интуит, логик, рационал). Умеет выделять главное, говорит четко и по делу, практик. Этот человек любит усовершенствовать все что он делает, стремится реализовать задачу еще лучше. Он не любит пустых разговоров, поэтому избегает больших шумных компаний и трудно идет на контакт с людьми.

**Профессии:** программист, технический копирайтер, хирург.

3% мужчин 1% женщин

# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

## **Вдохновитель, консультант, советчик, гуманист (INFJ:**

интроверт, интуит, этик, рационал). Про таких людей говорят «ему можно доверять». Он очень чувствителен, придает большое значение отношениям между людьми, умеет давать ценные советы и «открывать других». Развитая интуиция обеспечивает не только бесконечный поток идей, но и помогает организовывать себя.

**Профессии:** советчик, психолог, педиатр.

2% женщин 1% мужчин

## **Исполнитель, хранитель, защитник (ISFJ:**

интроверт, сенсорик, этик, рационал). Этот сотрудник склонен анализировать себя и других, распознает фальшь и держит психологическую дистанцию. Он исполнительный, заботливый, служит другим.

Силы и энергию черпает из внутренних ресурсов и всегда полагается исключительно на собственный опыт.

**Профессии:** социальный работник, воспитатель.

19% женщин 8% мужчин



# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

**Изобретатель, искатель, мечтатель (ENTP: экстраверт, интуит, логик, иррационал).** Изобретательный, инициативный и приспособляющийся — так можно охарактеризовать этого специалиста. Он тот самый генератор идей, первопроходец, который терпеть не может рутину. Постоянное движение и интуитивное принятие решений — его постоянные спутники.

**Профессии:** предприниматель, агент по недвижимости, продюсер.

4% мужчин 2% женщин

**Непоседа, маршал, реалист (ESTP: экстраверт, сенсорик, логик, иррационал).** Такая личность достигает победы любой ценой. Препятствия только усиливают его стремление к достижению цели. Он стремится к руководящим позициям и не умеет подчиняться. Обычно разрабатывает конкретный план действий и четко ему следует.

**Профессии:** офицеры, строительные подрядчики.

6% мужчин 3% женщин

# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

**Медиатор, чемпион (ENFP:** экстраверт, интуит, этик, иррационал).  
Творческий человек и фантазер. Комбинация качеств позволяет ему эффективно сотрудничать с другими людьми, быть открытым и общительным. А еще участвовать в различных мероприятиях, решать возникшие вопросы и быть гибким.

**Профессии:** руководитель отдела, экскурсовод.

10% женщин 6% мужчин

**Аниматор, политик, деятель (ESFP:** экстраверт, сенсорик, этик, иррационал). Определяет слабые места людей, что помогает ему манипулировать и руководить. Он руководствуется собственными интересами в общении с людьми и «живет настоящим». Такой человек часто не доводит начатое до конца, стремится к немедленным результатам. Но в то же время ориентируется на гармоничные взаимоотношения с окружающими.

**Профессии:** организатор праздников, администратор, политик.

10% женщин 7% мужчин

# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

**Архитектор, критик, аналитик (INTP: интроверт, интуит, логик, иррационал).** Этот сотрудник — настоящий эрудит, который имеет философский склад ума. Он анализирует свои решения, стремится к объективности и непредвзятости. Бурные проявления эмоций — это не про него. С другой стороны, он чувствует напряжение из-за большого количества анализируемых данных и их переменчивости.

**Профессии:** инженер-программист, математик, аналитик.

5% мужчин 2% женщин

**Мастер, умелец (ISTP: интроверт, сенсорик, логик, иррационал).** Он познает мир через ощущения. По натуре эмпат, но сосредоточен в большинстве своем на себе. Его способность объективно принимать решения и анализировать говорит о техническом складе ума. Всегда укладывается в дедлайны, но иногда может поступить непредсказуемо.

**Профессии:** операционный аналитик, механик, полицейский.

9% мужчин 2% женщин

# Типы личности по тесту Майера-Бриггса

**Созерцатель, лирик, целитель (INFP:** интроверт, интуит, этик, иррационал). Чувствительный лирик, который отлично разбирается в людях и располагает их к себе. Он обладает хорошим чувством юмора и придает большое значение внешнему виду. Стремится к самопознанию, жить в гармонии с самим собой и приносить пользу окружающим.

**Профессии:** художник, креативщик, психолог.

5% женщин 4% мужчин

**Придумщик, композитор (ISFP:** интроверт, сенсорик, этик, иррационал). Умеет наслаждаться жизнью в условиях однообразия и рутины. Отлично взаимодействует с людьми, избегает конфликтов. Любит ощущать свою значимость и помогать. Такой человек не стремится руководить другими или переделывать их, он уважает их пространство и требует этого же к себе. По натуре является приземленным практиком, на которого можно положиться.

**Профессии:** ремесленник, консультант, ювелир.

10% женщин 8% мужчин



# Командные роли по тесту Белбина

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Председатель / Координатор	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
Навигатор / Формирователь	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
Генератор идей / Мыслитель	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.

# Командные роли по тесту Белбина

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Наблюдатель / Оценщик	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.
Работник / Исполнитель	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
Снабженец / Разведчик	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.

# Командные роли по тесту Белбина

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Коллективист / Миротворец	Ориентирован на общество. Мягок, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
Человек, расставляющий точки над » і «/ Доводчик:	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

# Развитие команды проекта

## Цели развития команды проекта:

- Повышение навыков членов команды для повышения их способности выполнять операции проекта.
- Укрепление чувства доверия и сплоченности среди членов команды для повышения продуктивности работы команды.

## Задачи развития команды :

- Повышение уровня знаний и навыков членов команды.
- Повышение чувства доверия и сплоченности среди членов команды.
- Создание динамичной и сплоченной командной культуры.



# Стадии развития команды

- 1. Формирующаяся рабочая группа** - это еще не команда, а лишь собрание людей из разных организаций, имеющих разную базовую функциональную подготовку. На данной стадии необходимо управление, которое опирается на четкие указания, руководство, создание сильного имиджа, разделение точек зрения и непосредственного наблюдения.
- 2. Притирка** - назначения состава команды, попытка понять свои функции, вникнуть в содержание и требования проекта. На этой стадии происходит большое количество конфликтов. Руководители должны облегчать взаимодействие членов команды, обеспечивать обратную связь, создавать благоприятную рабочую атмосферу.
- 3. Нормализация** - члены команды начинают чувствовать себя комфортно, степень доверия между ними повышается. Увеличивается эффективность работы команды. Руководитель проекта поощряет самостоятельность в поставке целей и принятии решений.
- 4. Функционирование** - команда становится единым целым. Происходит делегирование полномочий членам команды.

# Оценка эффективности работы команды проекта

Для оценки эффективности работы команды используют тесты, позволяющие определить характеристики высокоэффективной команды проекта:

- Ясное понимание целей.
- Открытость.
- Уверенность друг в друге.
- Разделение компетенции.
- Эффективные внутренние процедуры.
- Превосходство команды, основанное на качествах индивидуальностей.
- Гибкость и адаптивность.
- Непрерывное совершенствование и рост компетенций.
- Решение конфликтов.

# Стратегии поведения в конфликте

## 1. Соперничество.

- Субъект стремится к удовлетворению своих собственных интересов, принося ущерб интересам противоположного субъекта.
- Человек, предпочитающий соперничество, будет «гнуть свою линию» всеми доступными ему способами. Противоположная же позиция братья во внимание им не будет.
- Такая стратегия не может быть применима, если последующее взаимодействие людей подразумевает дальнейшую совместную работу.

## 2. Приспособление.

- Субъект готов убрать на задний план свои потребности и интересы и пойти на уступки оппоненту.
- Подобную стратегию нередко выбирают люди с заниженной самооценкой, неуверенные в себе.
- Если предмет конфликта не представляет особой важности, а главным является сохранение конструктивного взаимодействия, позволить человеку одержать верх, может стать самым эффективным способом разрешения конфликта.
- Однако если причиной конфликта является нечто существенное, что-то, что затрагивает чувства всех вовлечённых в конфликт людей, то такая стратегия не принесёт должного результата.

# Стратегии поведения в конфликте

## 3. Уклонение.

- Человек старается сделать всё возможное, чтобы отложить конфликт и принятие важных решений на потом. Человек не только не отстаивает свои интересы, но и не проявляет внимания к интересам оппонента.
- Может оказаться полезной в ситуации, когда суть конфликта не особо важна или когда отношения с оппонентом поддерживать не планируется.
- Но если отношения с человеком важны, то уклонением от ответственности ситуацию не разрешить.

## 4. Компромисс.

- Частичное удовлетворение интересов всех субъектов конфликтного взаимодействия.
- Несмотря на то, что компромисс подразумевает удовлетворение интересов всех субъектов конфликта, что, по сути, является справедливым, важно помнить, что в большинстве ситуаций данная стратегия должна рассматриваться только в качестве промежуточного этапа разрешения ситуации.

# Стратегии поведения в конфликте

## 5. Сотрудничество.

- Субъект конфликта настроен на разрешение конфликта так, чтобы было выгодно всем участникам. Причём, здесь присутствует стремление к тому, чтобы требования обеих сторон были максимально удовлетворены.
- Сотрудничество ориентировано на понимание противоположной позиции и поиск устраивающего всех решения.
- Благодаря такому подходу можно добиться взаимоуважения, взаимопонимания и доверия, что самым лучшим образом способствует развитию долгосрочных, крепких и стабильных отношений.