

Лекция 5. Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта

1. Управление коммуникациями проекта
2. Управление командой проекта

1. Управление коммуникациями проекта

Один из основных навыков руководителя проекта - это навыки эффективных коммуникаций. Какие проблемы могут быть с коммуникацией в проекте проблемы типовые: 1 - я информация не получена нашим получателем, не дошла по какой-то причине, мы отправили письмо, мы отправили сообщение информация не получена это может привести к серьёзным проблемам в ходе проекта. Например, работает удалённо команда требования заказчика изменились, но вот эти изменившиеся требования



Проблемы коммуникаций



Проблемы чаще всего являются следствием плохого планирования

новые требования не получила команда проекта, но и соответственно, работы выполняются совершенно не те, что необходимы нашему заказчику.

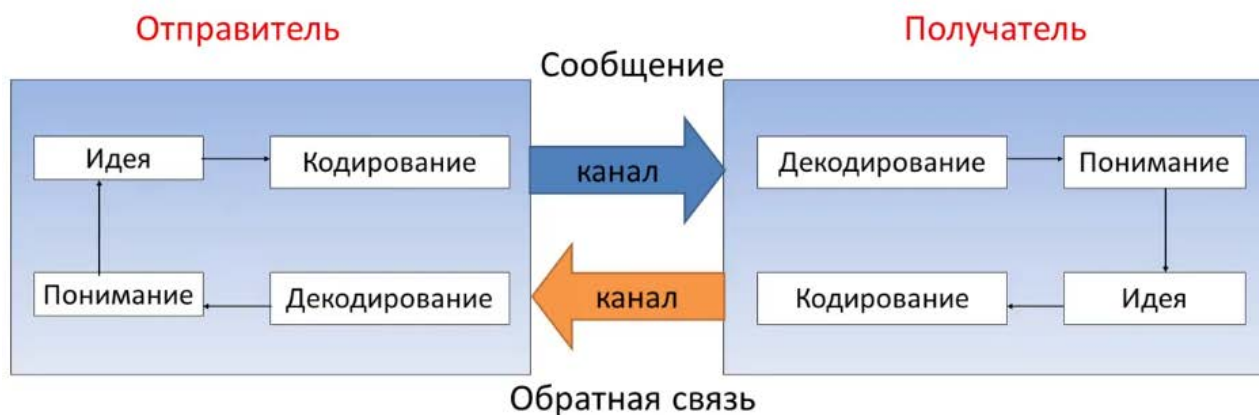
Другая проблема которая сходна с предыдущей это проблема заключается в том, что информация доходит слишком поздно, по какой-то причине произошла задержка в передаче, либо отправитель задержал передачу, либо технические моменты ну и мы приходим к тому, что работы выполняются совершенно не те, которые необходимы нашему заказчику.

Следующая проблема не эффективных коммуникаций, то что сообщение получено но сообщение не верно понято нашим получателем, дальше опять же работы выполняются не те которые необходимы. И 4-я проблема, проблем заключается в том, что раскрыта конфиденциальная информация, та которая не должна быть раскрыта. Все эти проблемы являются следствием плохого планирования коммуникаций, далее рассмотрим как планировать коммуникации на нашем проекте.

Для того чтобы избежать большинства проблем на проекте необходимо использовать базовую модель коммуникаций, что собой представляет базовая модель коммуникаций. Давайте изобразим отправителя, человека

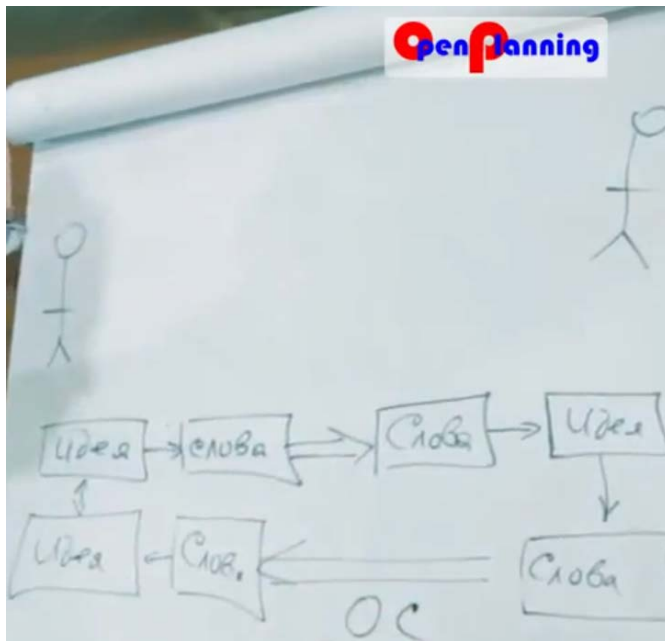


Базовая модель коммуникаций



которого отправляет информацию и получателя, нам необходимо чтобы отправитель передал получателю какую-то информацию, вот это информация в виде – идею необходимо передать, у отправителя есть какая-то идея необходимо чтобы идею получил наш получатель. Как правило – всегда мы кодируем нашу идею в набор слов и именно эти слова, используя какой-то канал коммуникаций устный, письменный мы передаём получателю, получатель получает слова, он эти слова, можно сказать, декодирует и по своему понимает эти слова.

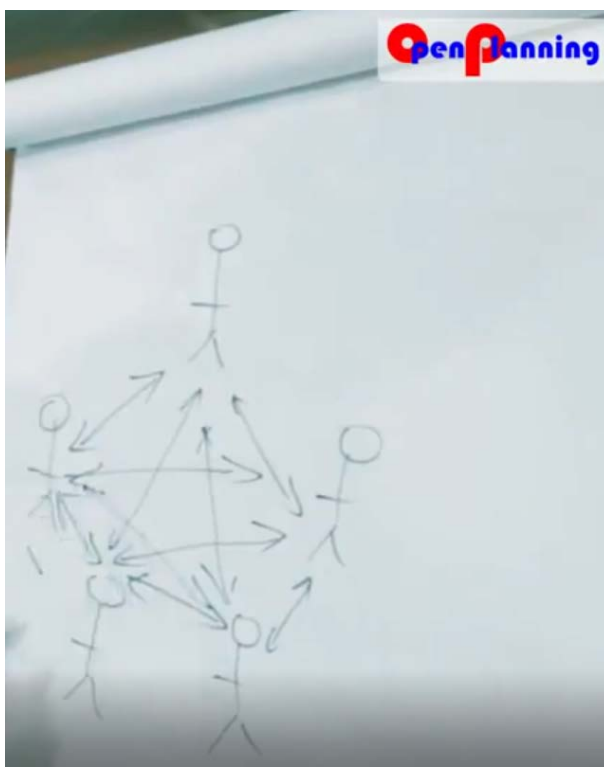
Ну такой вот канал коммуникаций от отправителя к получателю. Что происходит, вот как раз в момент декодирования слов, идей происходит изменение смысла зачастую, почему потому, что мы под одним и тем же словом можем понимать не много разный смысл вкладывать в одно и тоже слово. Слова могут иметь двойное, тройное значение, у каждого человека свой уровень развития и т.д. Итак для того, чтобы коммуникации были эффективными базовая модель коммуникаций предлагает следующее, получается получатель должен из своей идеи сформулировать снова перевести её в слова и по обратному каналу коммуникаций передать нашему отправителю, отправитель декодирует получает идею и сравнивает на сколько идея, которую он хотел передать получателю соответствует той идее которую получил обратно.



Это необходимое условие для того чтобы коммуникации были эффективны. **Важный момент**, почему мы не требуем от получателя, чтобы он дословно пересказал полученную информацию или идею, если он дословно перескажет полученную идею или информацию, то мы можем сделать вывод, что он хорошо запомнил те слова которые он получил от нашего отправителя, если же он

сформулировал идею своими словами, то тогда мы можем сделать вывод насколько правильно дошла наша идея до отправителя. Итак руководитель проекта должен, при разработке плана коммуникаций, учитывать время на обратную связь для того чтобы наши коммуникации были эффективны.

Второй вопрос, который необходимо знать, для разработки плана коммуникаций - это количество каналов коммуникаций. Если мы возьмём не большой проект, не большой коллектив, не большая команда, для простоты возьмём 5 человек в нашей команде, какое количество каналов коммуникаций возможно между вот этим небольшим коллективом.



Нарисуем каналы коммуникаций между 5-ю работниками команды в виде стрелок,

если 5 участников количество каналов коммуникаций можно посчитать.

В среднем на проекте может быть задействовано 5, 10, 20, ..., 200 человек и т.д. При росте количества, количество каналов коммуникаций растёт в геометрической прогрессии, формула следующая:

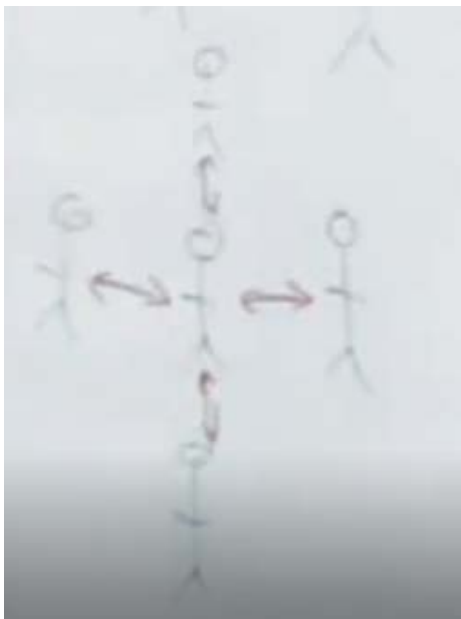
n – это количество сотрудников в коллективе.

В нашем случае количество каналов коммуникаций: $5 \cdot (5-1)/2 = 10$, можно также это посчитать для 20-ти, 30-ти сотрудников и т.д.

$$\text{Кол-во каналов коммуникаций} = \frac{n \cdot (n-1)}{2}$$

Преимущества вот таких моделей, когда каждый может легко и просто общаться со своим коллегой, руководителем быстрый обмен информацией, нет испорченного телефона, нет искажений, мы можем легко и просто обсудить тот или иной технический или организационный вопрос, но есть и недостатки такой модели они заключаются в том, что руководитель не может контролировать большое количество каналов коммуникаций. Понятно 20 сотрудников, 30 сотрудников руководитель не может контролировать о чём говорили двое сотрудников между собой, что происходит в какие-то моменты на проекте руководитель не может контролировать.

Поэтому другая модель коммуникаций, когда у нас все коммуникации проходят через одного человека, как правило это лидер проекта, руководитель проекта. Схематически покажем в центре наш руководитель вокруг работники и все коммуникации проходят через него. Всего 4 канала коммуникаций, формула следующая:



Количество каналов коммуникаций = $n - 1$

1.

Преимущество не большое количество каналов коммуникаций позволяет руководителю контролировать все коммуникации на проекте.

Недостаток здесь может быть эффект испорченного телефона, при передаче информации от одного сотрудника к другому информация передаётся через руководителя и она может каким-то образом исказиться, руководитель проекта оказывается перегруженным коммуникациями. Вам

наверное приходилось слышать высказывание: ...«Вот пока я на «проекте

работы выполняются, а вот меня не было 3 дня ничего не происходит, всё стоит на том же месте за эти 3 дня»...на самом деле это яркий пример представленных моделей коммуникаций, всё через руководителя проекта, руководитель проекта по какой-то причине отсутствует всё остановилось, все работы по проекту останавливаются.

В жизни выбирается из двух моделей коммуникаций золотая середина, ну вот как раз она и закладывается в организационную структуру проекта, организационная структура проекта как раз и описывает каналы



коммуникаций.

Вертикальные

каналы

коммуникаций,

вертикальные

связи в

организационной

структуре - это

каналы

коммуникаций

между

руководителем и подчинёнными и горизонтальный канал коммуникаций это коммуникации между коллегами.

Руководитель проекта должен разработать такую организационную структуру, которая учитывает специфику работ проекта, какие горизонтальные каналы необходимы, а какие горизонтальные каналы будут просто вредить проекту.

При разработке плана коммуникаций необходимо учитывать методы коммуникаций.



Методы коммуникаций



Интерактивные коммуникации

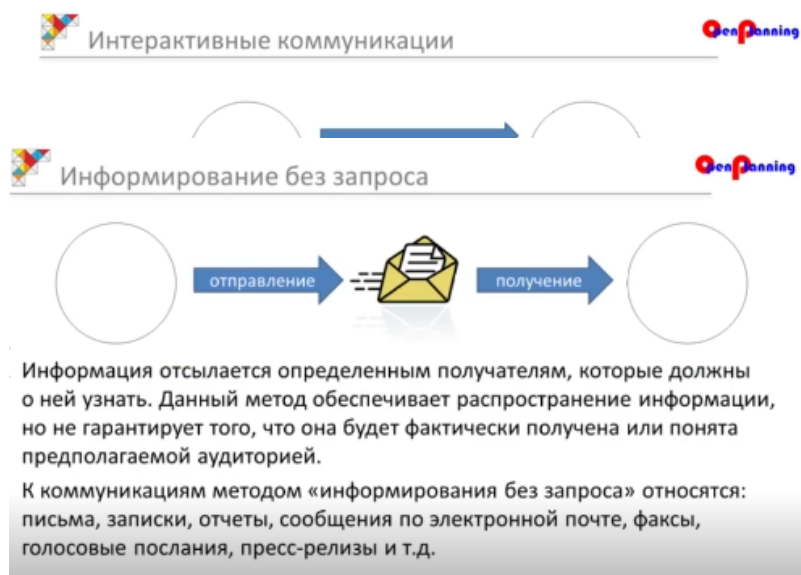
Информирование без запроса

Информирование по запросу

Есть 3 метода всё остальное описывается этими 3-мя методами, первый подход считается самым эффективным **«интерактивный подход»** - это значит два человека в режиме реального времени могут обмениваться информацией. Это обычные встречи, совещания, переговоры по телефону, скайпу, но не всегда это применимо.

Поэтому есть ещё тип коммуникаций - **«формирование без запроса»**, что он из себя представляет, отправитель информации по какой-то причине решил, что информация должна быть, необходимо проинформировать ряд сотрудников и без всякого запроса предварительно просто эту информацию рассылают всем сотрудникам.

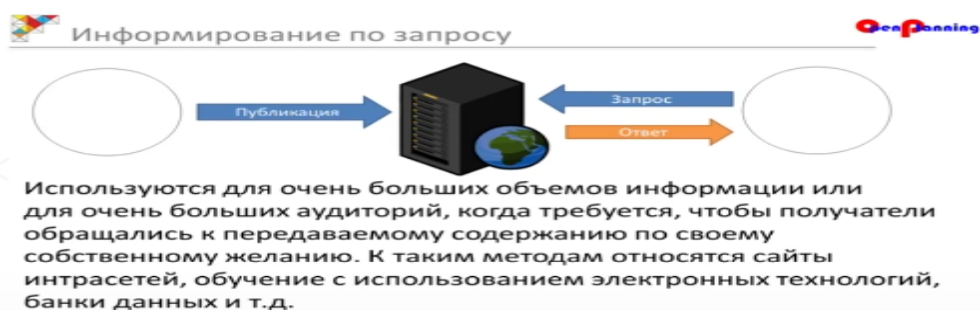
Чаще всего используется электронная почта, СМС или ещё что-нибудь, рассылка уведомление и т.д. это и есть формирование без запроса, коренное отличие от интерактивных коммуникаций отправитель точно не знает получили ли все сотрудники которым адресовалась эта информация, точно



ли получили они эту информацию, правильно ли они её поняли, правильно ли они её декодировали информацию. Это основной недостаток тип коммуникаций - «формирование без запроса».

Третий тип коммуникаций - **«информирование по запросу»**, который представляет собой – мы предоставляем информацию только по предварительному запросу какого-то сотрудника.

Пример. Создаётся сайт проекта, на этом сайте публикуются примеры отчёта для того, чтобы сотрудник получил информацию, о ходе проекта, он должен зайти и сделать запрос на сайте и после этого ему будет предоставлен



нужный отчёт по проекту. Информирование по запросу используется когда объёмы информации довольно существенные, большие и количество участников коммуникаций тоже большое.

А для чего нам всё это нужно, мы должны для нашего проекта составить формальный план коммуникаций, который описывает кто – кому - какую информацию в ходе проекта должен предоставить. Для разработки плана коммуникаций нам понадобится: организационная структура проекта; матрица ответственности нашего проекта.



Разработка плана коммуникаций проекта



Для разработки плана коммуникаций необходимы:

- ▲ Матрица ответственности проекта
- ▲ Организационная структура проекта
- ▲ Требования участников к коммуникациям
- ▲ Требования по конфиденциальности

Плана коммуникаций формальный документ – таблица в которой описывается предмет коммуникаций, кто является отправителем, какой метод коммуникаций, кто является получателем и дата коммуникаций или периодичность (бывает, когда раз в неделю надо информировать сотрудников о том что они получили новое задание)



План управления коммуникациями проекта (пример)



Предмет коммуникации	Отправитель	Метод коммуникации	Получатели	Дата / Периодичность
Согласование результатов работ	Карпов П.С.	Совещание	Представители заказчика, команда проекта	27.05-27.10, еженедельно
Техническое задание	Пескарев И.Ю.	Бумажная форма, с подписью ответственного от заказчика / Совещание	Представители заказчика, команда проекта	10.05
Согласование эскизного проекта	Самарин П.Ю.	Бумажная копия с подписью ответственного от исполнителя	Представители заказчика	20.06
Отчет о статусе проекта	Карпов П.С.	Совещание, электронный отчет	Карановский А.Н.	27.05-27.10, еженедельно
Презентация прототипа	Карасев И.С.	Презентация, проектор	Представители заказчика	04.08
Описание информационной системы и достигнутых результатов	Карасев И.С.	Пресс-релиз в прессе, публикация на сайте	Читатели, посетители сайта	26.10

В этот план включаются все события официальные мероприятия коммуникационного характера.

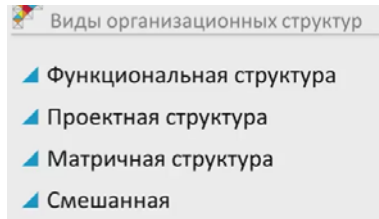
Очень эффективный инструмент.

2. Управление командой проекта

На данный момент рассмотрены вопросы разработки календарного плана, бюджета проекта. Но в любом проекте работы выполняют люди, персонал, и поэтому сегодняшняя тема – это «Управление командой проекта».

Рассмотрим, виды организационные структуры.

В теории управления есть 4 типа организационных структур.



Первый тип «функциональная» – характеризуется наличием нескольких департаментов в организации, в каждом из которых имеется руководитель и персонал.



Функциональная структура – она характерна тем, что в ней соблюдается принцип единоначалия т.е. каждый сотрудник знает кому он подчиняется, кто его непосредственный руководитель, кто его прямой руководитель и это всё замечательно работает в операционной деятельности.

Но когда мы начинаем выполнять проект, то тут чаще всего мы начинаем сталкиваться с проблемами и какого рода проблемами: если проект выполняется в рамках одного департамента, то чаще всего, руководитель департамента является руководителем проекта и для сотрудников, не сильно отличается операционная деятельность от проектной.

Они подчиняются тому же руководителю и выполняют его же распоряжения, проблема начинается тогда, когда в рамках нашего проекта необходимо задействовать сотрудников из других подразделений, из других департаментов. Этот сотрудник подчиняется своему руководителю, он не будет выполнять распоряжения руководителя 1-го департамента, но для работ проекта это просто необходимо.

Вопрос: Что в таких случаях происходит в жизни?

Ответ: Обычно эти руководители начинают как-то договариваться – ты мне дашь на 3 дня Иванова, а я тебе дам на 4 дня Сидорова для каких-то других задач. Иногда договариваются, иногда не договариваются. Всё зависит от конкретных проектов и компаний. Если не договариваются, то на практике встречаются такие ситуации, когда

руководители проектов идут к генеральному директору и согласовывают на уровне договариваются с участием ген. директора, как они будут распоряжаться персоналом из других подразделений.

Это большой недостаток функциональной структуры с точки зрения управления проектом, хотя для операционной деятельности вполне замечательная организационная структура.

Другой тип организационной структуры – «*Проектная структура*».



В данной структуре нет функциональных подразделений, нет департаментов. Есть проекты, есть проектный бизнес и соответственно руководители проектов.

Например, три проекта – 3 руководителя проекта, и каждый руководитель набирает себе персонал в соответствии с требованиями проекта, с работами, компетенциями, квалификацией сотрудников.

Как видно, здесь также соблюдается принцип единоначалия: каждый сотрудник знает непосредственно своего руководителя и всю цепочку прямых руководителей.

Недостаток проектной структуры в том, что проектную структуру следует формировать для выполнения больших проектов, продолжительность которых как минимум больше года: иначе просто устанем набирать и расформировать команды проекта, после каждого завершения проектных работ. И вторая проблема проектной структуры заключается в том, что у нас очень слабая интеграция с другими проектами. Люди работают на своём проекте, они не делятся опытом с другими сотрудниками других проектов, у них задача выполнить свой проект, привести его к успеху. Вот этот момент один из недостатков этой структуры, но, тем не менее, проектная структура эффективна на больших проектах, на уникальных проектах и в проектных структурах полномочия руководителя проекта наивысшее.

Итак, если проект относительно не большой и он вписывается в рамки функционального подразделения, то используется функциональная организационная структура; если же проект большой, то с ним лучше справится проектная организационная структура.

Вопрос: А что делать, если у нас проект средний по объёму? Т.е. функциональная не справляется, так как требуется привлечь часть сотрудников с разных подразделений, а вот до проектной структуры он ещё не дорос.

Ответ: Для этого случая есть ещё третий тип, называется «*Матричная структура*».

Матричная структура это некий симбиоз между функциональной структурой и проектной структурой.



С одной стороны, у нас есть все признаки ой структуры, есть функциональные отделы, которые занимаются операционной деятельностью и, возможно, проектами в этих отделах, но добавляется некий класс руководителей проектов (руководитель проекта 1, руководитель проекта 2, 3 и т.д.).

Здесь очень интересный момент, на срок проведения проекта руководителю проекта дают полномочия привлекать из разных отделов работников на свой проект, причём сотрудник может участвовать в проекте ограниченное время, не всё своё рабочее время сотрудник будет уделять этому проекту. Сотрудник может из 8-ми часов рабочего времени 4 часа выполнять задачи операционного характера в рамках своего департамента или отдела и 4 часа своего рабочего времени посвящать проекту.

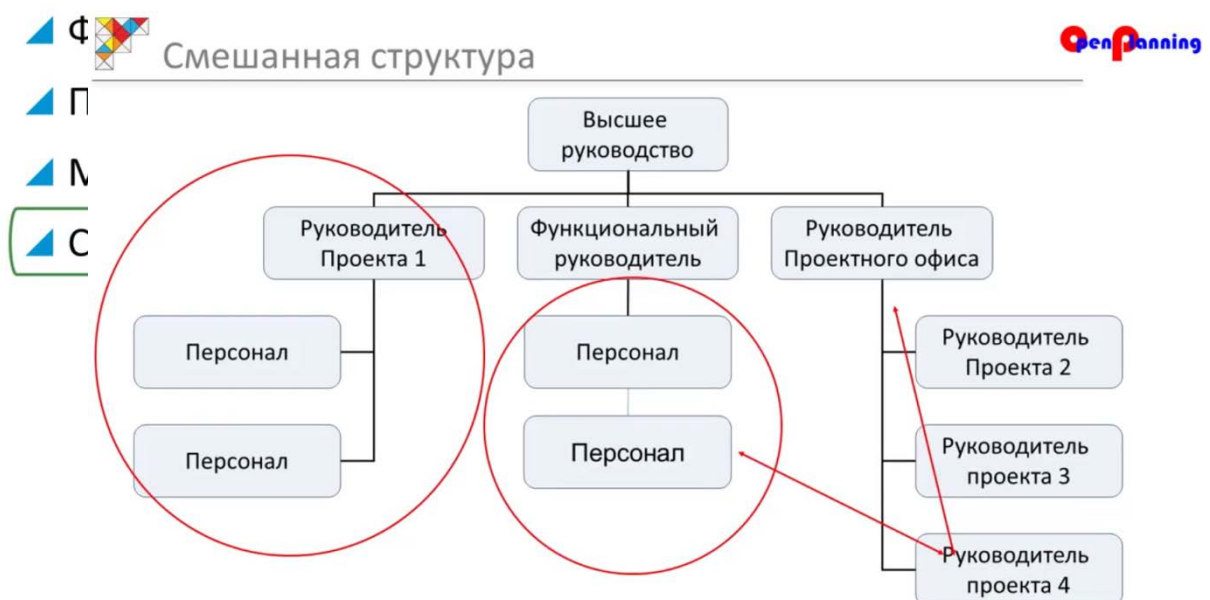
Вопрос: В чем же преимущества матричной структуры?

Ответ: Она позволяет очень гибко формировать команду проекта. Если необходим какой-то сотрудник из другого департамента, он привлекается в проект.

Недостаток матричной структуры – рушится принцип единоначалия. Другими словами, у сотрудника в матричной структуре как минимум два руководителя: первый – это руководитель функционального подразделения и второй – это руководитель нашего проекта, в которой тоже должен участвовать сотрудник. Кому подчиняться, в какой последовательности выполнять задачи, как расставить приоритеты вопрос крайне важный.

Таким образом, в матричной структуре необходимо чётко для наших сотрудников расставить приоритеты задач, иначе работа матричной структуры будет не эффективна.

Ну и 4-й тип организационных структур – это «Смешанный тип», если



большая, компания выполняет различные проекты, разные по масштабу, для каких-то проектов удобно применять проектную структуру, так как проект большой, для каких-то проектов, в случае если это проект не большой, отлично вписывается структура и где-то необходима матричная структура, т.е. у нас всё перемешалось и матричная, и функциональная, и проектная. Таким образом у нас получается смешанная структура.

Так оно в жизни и бывает большие компании много проектов смешанная организационная структура. Организационная структура компании вещь постоянная относительно, а если мы говорим про проект то это временное мероприятие, но для нашего временного мероприятия мы тоже должны разработать организационную структуру нашего проекта. Для чего это необходимо, это необходимо чтобы каждый сотрудник понимал, что он включён в проект, что он понимал кому он подчиняется, итак вертикальные связи в организационной структуре показывают нам уровни подчинённости, но кроме этого в нашей организационной структуре могут быть горизонтальные связи, которые нам показывают связи между коллегами с кем в ходе выполнения проекта наш сотрудник может коммуницировать, мы получаем организационную структуру проекта, очень важный момент.

На основе организационной структуры проекта строятся такие вещи как матрица ответственности, план коммуникаций, конечно же всё выше изложенное это формально, сделали мы формально организационную структуру, начали выполнять работы по нашему проекту и вот здесь начинается следующее, мы должны сформировать команду проекта.

Далее покажем стадии формирования команды проекта.

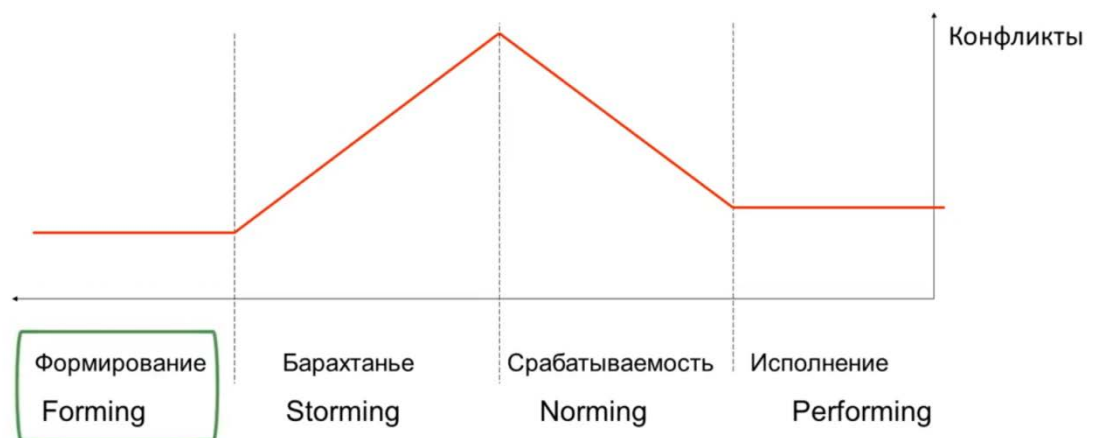


Есть несколько подходов, которые описывают стадии формирования команды проекта, но давайте мы рассмотрим 4 стадии: 1-я стадия характерна тем, что мы только сформировали команду проекта, люди, как правило, оптимистично настроены к нашему проекту, все ожидают, что да вот проект

интересен, осталось только напрячься и выполнить его эта стадия носит название «**формирование**», мы сформировали команду, собрали вместе, как правило, на такой стадии не большое количество конфликтов. Вторая стадия



Стадии развития проектной команды



сформирования команды, она довольно сложная название этой стадии «Шторминг» - Шторм, название дано не случайно дело в том, что на этой стадии количество конфликтов резко возрастает. Во - первых: люди выясняют, что у каждого свой подход на выполнение тех или иных задач, каждый по - разному понимал цели проекта, необходимо как-то изменить свое поведение под работу всего коллектива и как раз вот это всё объясняет большое количество конфликтов на этой стадии.

Стадия сложная и руководителю проекта необходимо объяснить команде, что нам нужно это преодолеть вот это количество конфликтов, но если команда это преодолевает, то мы переходим к следующей стадии нормализации, она характерна, что мы снижаем количество конфликтов, другими словами в команде сформировались правила работы в команде не формальные. Да конечно есть у нас в проекте

Утверждённая организационная структура, есть у нас какие-то полномочия и т.д., но есть ещё не формальные правила поведения, не формальные границы дозволенного и т.д. вот как раз на этой стадии мы к этому и приходим.

И 4-я стадия, стадия наиболее эффективной работы, стадия «**исполнения**» работ, некоторые команде не могут преодолеть эту стадию, это зависит от руководителя проекта. Чёткое понимание задачи сотрудниками, каждым сотрудником этих задач помогает преодолевать эту стадию быстрее, по времени это занимает несколько месяце, а иногда более года, ну и как было сказано некоторые команды так и не могут преодолеть

эту стадию. Необходимо это учитывать при формировании команды, при разработке плана действий, первые две стадии характерны тем, что нам необходимы мероприятия по командообразованию. На 3-й стадии, на 4-ой стадии команда работает уже эффективно.

И ещё важный момент, если в ходе реализации проекта предполагается изменение наших исполнителей, наших сотрудников, а это характерно для матричной структуры, мы начинаем с одними сотрудниками, а потом в ходе проекта они начинают меняться, так вот значительное изменение команды может нас откатить на стадию формирования команда и вынуждены будем проходить все стадии и создания команды проекта.

Итак для эффективного управления командой нам необходимо формально подойти, в первую очередь, это разработать организационную структуру, разработать матрицу ответственности, ну и второй момент, не менее важный понимание стадии развития и то какие действия нам необходимо предпринять на каждой стадии развития команды проекта.