

Проблемы и инструменты управления проектами

Управление человеческими ресурсами в проекте

Магистратура 1 курс 2011

Старший преподаватель кафедры
Управления проектами
Клименко Оксана Алексеевна

Структура дисциплины

Содержание:

- Тема 1. Основные понятия управления человеческими ресурсами в проекте
- Тема 2. Организационные структуры и проекты
- Тема 3. Процессы управления человеческими ресурсами в проекте
- Тема 4. Персонал: ответственность, полномочия, компетенции
- Тема 5. Методы и инструменты управления человеческими ресурсами в проекте
- Тема 6. ИТ - средства

Состав:

- Лекции – 8 часов
- Семинары – 16 часов

Формы рубежного контроля

- Сообщения по темам на семинарских занятиях
- Практические задания
- Индивидуальные задания по своим проектам
- Зачет (устный ответ и защита разработанных индивидуальных заданий)

Литература

- PMBoK 4.0 (PMI), 2009
- ICB 3.0 (IPMA)
- НТК (СОВНЕТ), 2010
- George Pitagorsky, The zen approach to project management, 2007
- Стивен Кови, Восьмой навык, 2007
- Рассел Д. Арчибальд, Управление высокотехнологичными программами и проектами, 2004
- Стивен У. Фландерс, Джинжер Левин Навыки работы с людьми для менеджеров проектов, 2004
- Управление проектами. Справочник для профессионалов под ред. Проф. А. В. Цветкова, проф. В.Д. Шапиро, 2010
- Мишин А.С. Проектный бизнес, 2006
- Рыбаков М. Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум, 2010

Интернет – источники:

www.pmi.org

www.pmi.ru

www.ipma.ch

www.sovnet.ru

Тема 1. Основные понятия управления человеческими ресурсами в проекте

Ресурсы проекта

Ресурсы

Возобновляемые

Невозобновля-
емые



Люди

Машины,
механизмы,
оборудование

Сырье

Материалы

Участники проекта

- **Менеджер проекта, управляющий проектом (*Project Manager*)** – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.
- **Команда проекта (*Project Team*)** – Специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.
- **Команда управления проектом (*Project Management Team*)** – Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.
- **Организационная структура проекта (*Organizational Breakdown Structure*)** – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Постоянная (родительская, головная, материнская) организация** – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией.

Структура команды проекта



Управление человеческими ресурсами

- **Управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management)** – раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для наиболее эффективного использования вовлеченного в проект персонала. Включает процессы организации, управления и руководства командой проекта.
- **Управление человеческими ресурсами в проекте** – раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для наиболее эффективного вовлечения и использования персонала в проекте.

Задачи

- определение квалификационного и численного состава команды проекта на все время осуществления проекта;
- поиск и отбор кандидатур, прием на работу и увольнение;
- планирование и распределение работников по рабочим местам;
- организацию обучения и повышение квалификации,
- определение ответственности;
- создание необходимых условий и рабочей атмосферы для коллективной работы,
- предупреждение и разрешение возникающих конфликтов,
- решение вопросов связанных с оплатой труда и др.

Тема 2. Организационные структуры и проекты

Структуры организации и проекта



Персонал
проекта

Персонал
организации

Персонал
вне
организации

Организационная схема

- Уровень 1: непосредственное управление проектом (уровень проекта);
- Уровень 2: позиционирование управляющей команды в общей схеме компании (уровень компании);
- Уровень 3: управление с привлечением сторонних организаций, включая всех соучастников проекта (внешний уровень, уровень окружения).

Уровень проекта. Задачи:

- Жесточайшая дисциплина в управляющей команде
- Поддержание свободного, креативного творческого начала участников команды
- Поддержание баланса

Уровень организации. Задачи:

- Позиционирование команды внутри организации
- Привлечение специалистов других подразделений в проект
- Профилактика конфликтов интересов подразделений и проектов (конфликт процессного и проектного подходов)

Формы привлечения специалистов

- разовые консультации (например, от юристов);
- периодическое участие (например, один день в неделю);
- участие для выполнения определённых функций (проведение платежей, технадзор);
- делегирование специалистов на ограниченный период времени.

Виды распределения ресурсов (специалистов)

- по функциям;
- по выполнению бизнес – процессов;
- по персоналу и его подчинённости;
- по полномочиям и ответственности.

Уровень окружения. Задачи:

- Привлечение сторонних участников
- Взаимодействие и коммуникации
- Контроль выполнения работ (сроки, бюджет, качество)
- Поддержание баланса между работами внутренних и внешних участников

Два вида контрактов

- договор с физическим лицом подрядного характера;
- договор с юридическим лицом.

Формы участия сторонних организаций

- исполнение функций руководителя проекта (в случае юридического лица можно говорить о полноценной управляющей компании);
- предоставление консультаций;
- делегирование специалистов (сдача персонала в аренду, без передачи ответственности за исполнение проекта на арендодателя);
- разработка плана проекта;
- контроль и анализ исполнения проектного плана; подготовка отчётности для заказчика;
- выполнение функций технического надзора;
- выполнение функций финансового надзора, в том числе, и управление в целом бюджета проекта;
- управление отношениями с контрагентами и внешними участниками:
- поиск поставщиков, проведение конкурсов и тендеров;
- подготовка и заключение контрактов, сопровождение;
- проведение согласований и разрешений.

Правила конструирования организационной схемы

- организационная схема должна в максимальной степени обеспечивать иерархическое единоначалие;
- участники проекта, не включённые в иерархическую вертикаль, должны быть названы персонально;
- с участниками, не включёнными в иерархическую вертикаль, должны быть установлены подробные правила взаимодействия;
- должен быть установлен перечень уполномоченных и полномочных лиц для взаимодействия с внешними лицами.

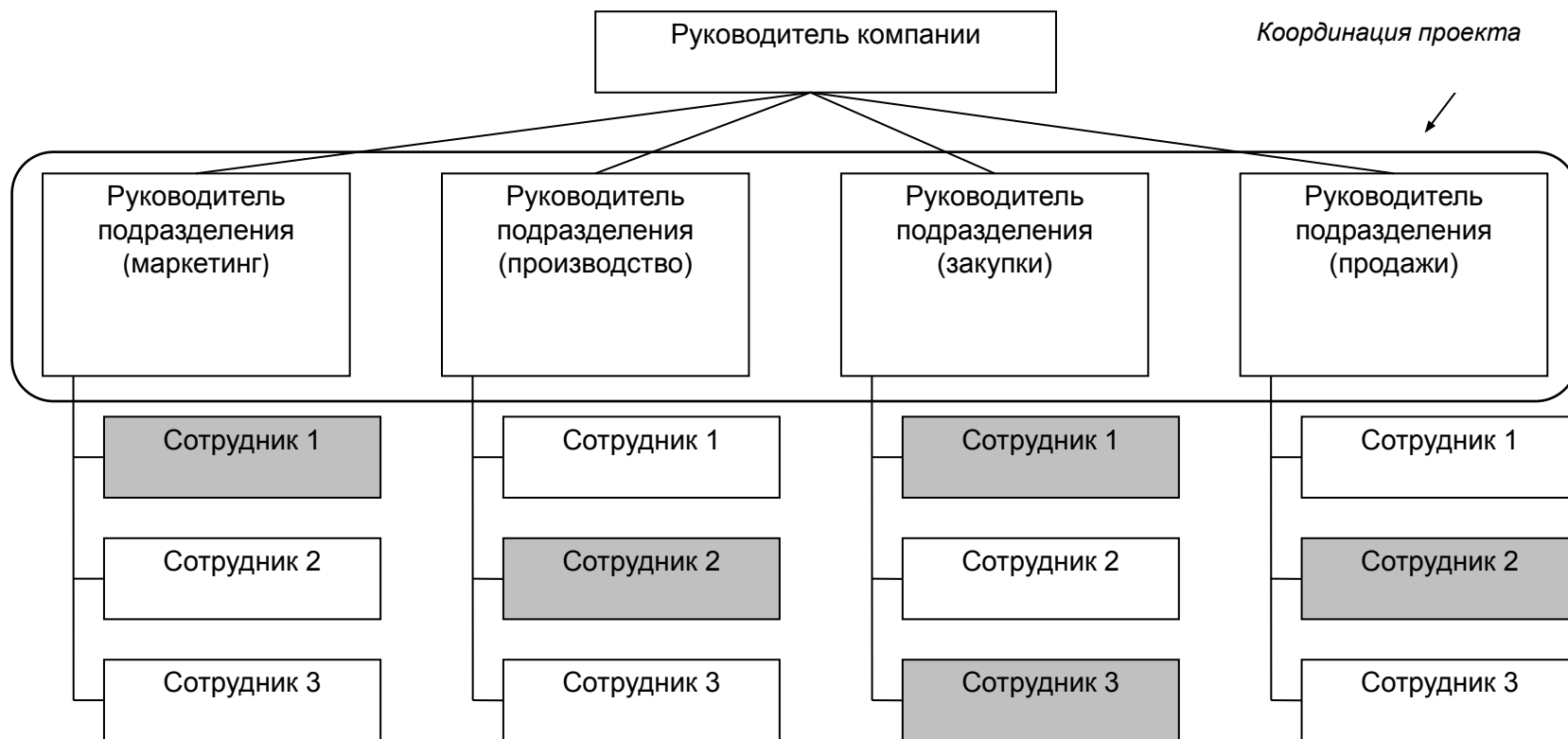
Организационные структуры проекта

- **Организационная структура проекта** – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Декомпозиция организационной структуры** (*Organizational Breakdown Structure – OBS*) – структурная декомпозиция организации проекта, предназначенная для соотнесения пакетов работ с организационными единицами.

Типы организационных структур

- Функциональная, в которой деятельность организована по функциональному принципу;
- Проектная, в которой деятельность организована по проектному принципу;
- Матричная, в которой сочетаются принципы функциональной и проектной структур;
- Смешанная, в больших компаниях отдельные бизнес – единицы могут быть организованы по разным принципам

Функциональная структура

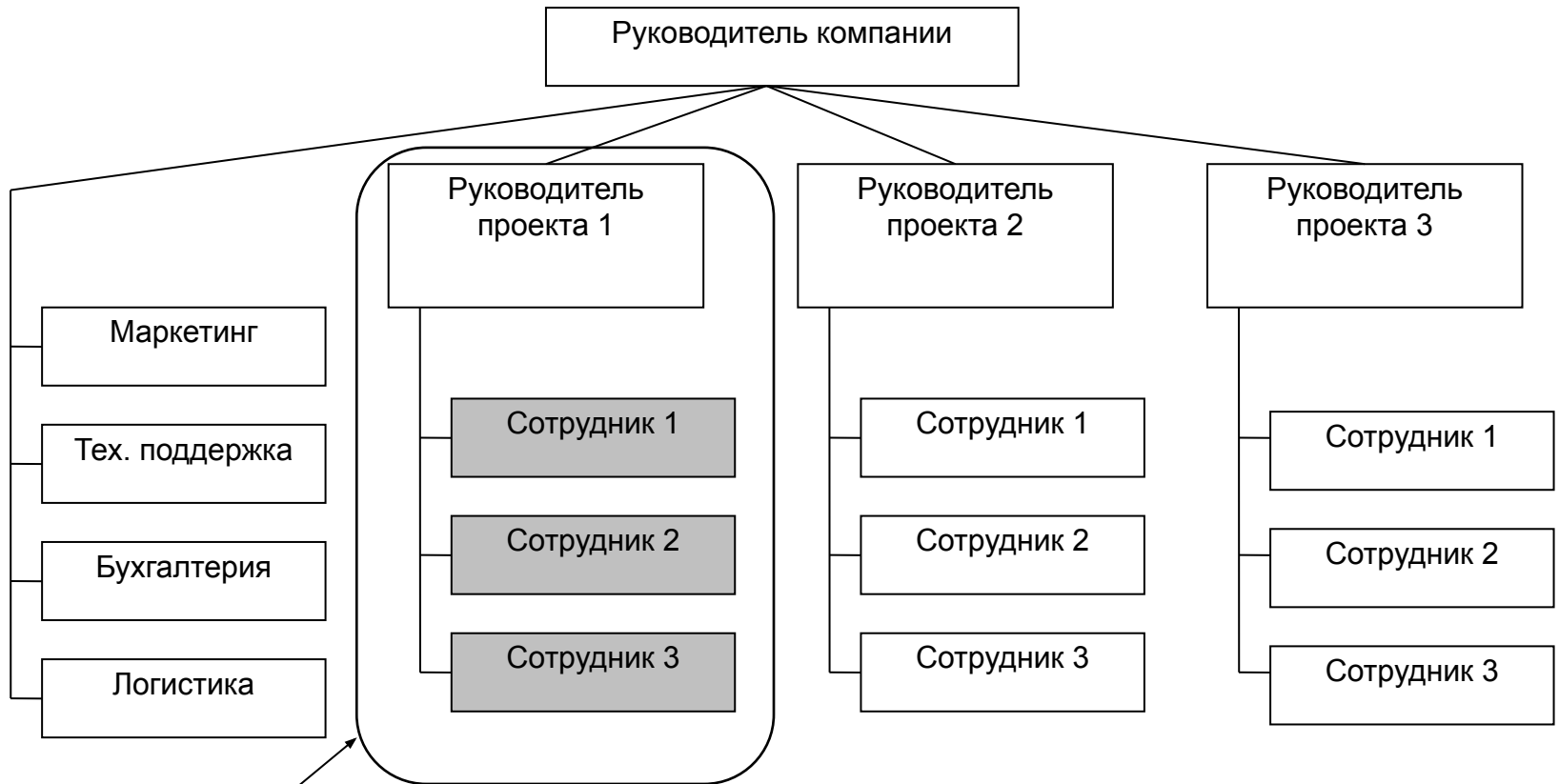


*Цветом выделены сотрудники,
участвующие в проекте*

Преимущества и недостатки функциональных структур

Преимущества	Недостатки
Стимулирует деловую и профессиональную специализацию	Стимулирует функциональную изолированность
Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях	Повышает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей
Улучшает координацию в функциональных областях	Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, т.о. снижая эффективность коммуникаций
Способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях	Устанавливаемая функциональная технологичность не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем
Сотрудники имеют четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития	При привлечении сотрудников к реализации проекта они существенно снижают мотивацию

Проектная структура



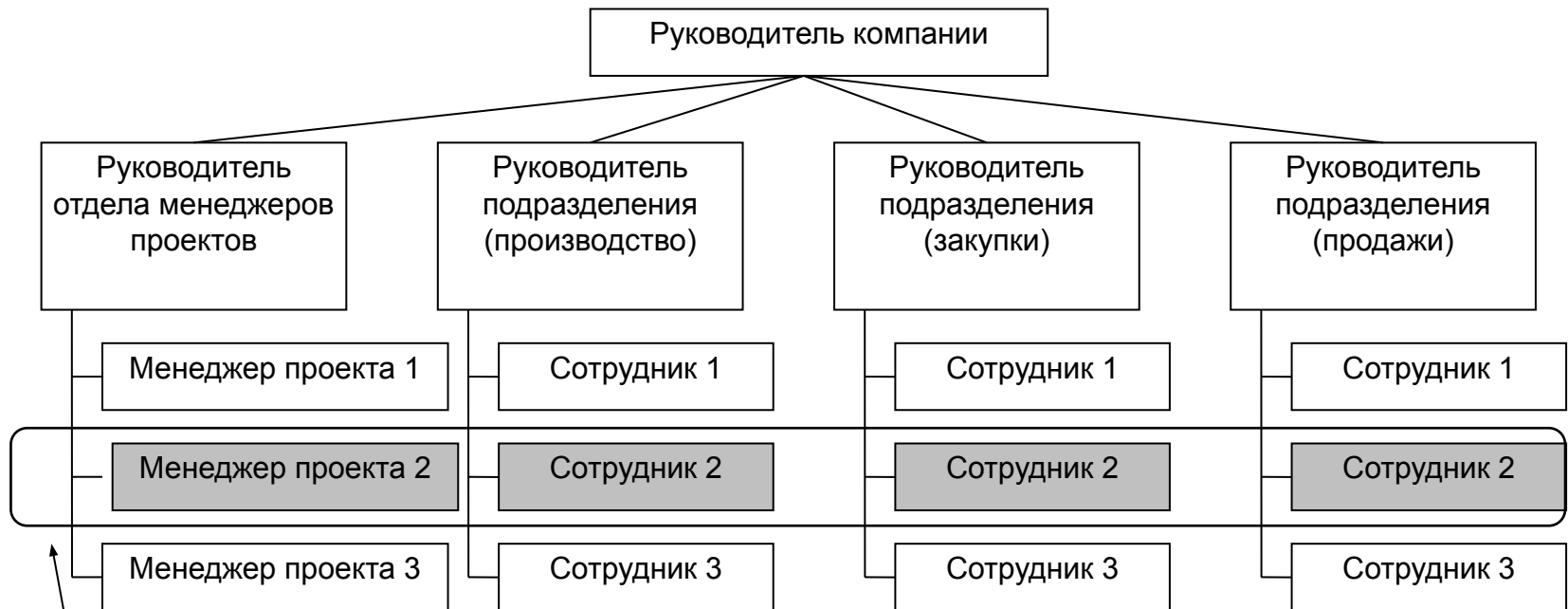
Координация проекта

Цветом выделены сотрудники, участвующие в проекте

Преимущества и недостатки проектной структуры

Преимущества	Недостатки
Проект имеет целостную горизонтальную целевую направленность, что обеспечивается широкими полномочиями руководителя проекта	Возникает дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов
Реализуется прямое подчинение сотрудника РП и таким образом достигается однозначность направленности усилий этих	РП обычно формирует дополнительный запас ресурсов, которые в большинстве случаев не используются
Укорачиваются коммуникационные связи сотрудников	Снижается технологичность в функциональных областях
Проектная структура имеет постоянный принцип функционирования, и если один проект завершается, его ресурсы плавно перетекают в другие проекты	Возникает непоследовательность в реализации орг.процедур и общих принципов функционирования
Существует единство выработки решений и отдачи команд	У членов команды возникает озабоченность профессиональной жизнью после
Достигаются простота и гибкость в выполнении УП	В случае одновременного выполнения нескольких проектов возникает избыточная и очень часто негативная конкуренция между проектами и их командами

Усиленная матричная структура



Координация проекта

ВВ: Матрица бывает:

- слабая
- сильная (жесткая)
- сбалансированная

Цветом выделены сотрудники, участвующие в проекте

Преимущества и недостатки матричных структур

Преимущества	Недостатки
Проект и его цели находятся в центре внимания	Возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту
Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов	Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов
Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта	Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений
Появляется возможность «гибко настраивать» орг.структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы	Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов

Выбор типа оргструктуры

Критерий выбора	Функциональная	Матричная	Проектная
Уровень неопределенности	Низкий	Средний	Высокий
Технология	Типовая	Сложная	Инновационная
Комплексность	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность	Малая	Средняя	Большая
Значение для компании	Малое	Среднее	Ключевое
Уровень взаимосвязей между частями проекта	Низкий	Средний	Высокий
Важность фактора времени (наличие критических сроков)	Низкая	Средняя	Высокая
Зависимость от вышестоящей организации	Высокая	Средняя	Низкая

Сравнение оргструктур

Характеристики проекта	Форма организации проекта				
	Функциональная	Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	Проектная
Власть менеджера проекта	Слабая или отсутствует	Ограниченная, ниже, чем у функциональных менеджеров	Средняя, равен по власти с функциональными менеджерами	Высокая, выше, чем у функциональных менеджеров	Очень высокая или полная
Роль менеджера проекта	Лидер проекта, координатор. Частичная загрузка	Координатор проекта, лидер. Частичная загрузка	Руководитель проекта, координатор. Полная загрузка	Руководитель проекта/программы. Полная загрузка	Руководитель проекта/программы. Полная загрузка
% персонала, полностью задейств. в проекте	нет	0-25%	15-60%	50%-95%	85-100%
Администратор проекта	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Полная загрузка	Полная загрузка

Кейс №1

Постройте организационную структуру компании и организационную структуру (OBS) проекта (по вариантам), исходя из следующих общих данных: девелоперская компания, в которой активных 35 проектов, территориально в России (Москва и Подмосковье) и Украине (2 города).

Проекты: строительство гостиниц, апартаментов, коттеджных поселков, баз отдыха, ТРЦ, ТЦ и проч.

Центральный офис (Москва): Генеральный директор (Владелец), служба Заказчика, ГАП, Менеджер проектов, Сейлз – менеджер, Юрист, Бухгалтерия, маркетолог, секретарь.

Локально: руководитель предприятия, ГИП, бухгалтер, секретарь.

Среди подрядных организаций: проектировщики, организации по видам строительного – монтажных работ (инженерные сети – внешние и внутренние, стройка, отделка – внешняя и внутренняя и т.п.)

Каждый проект финансируется из средств Владельца и его партнеров (Инвесторов).

Тема 3. Процессы управления человеческими ресурсами в проекте

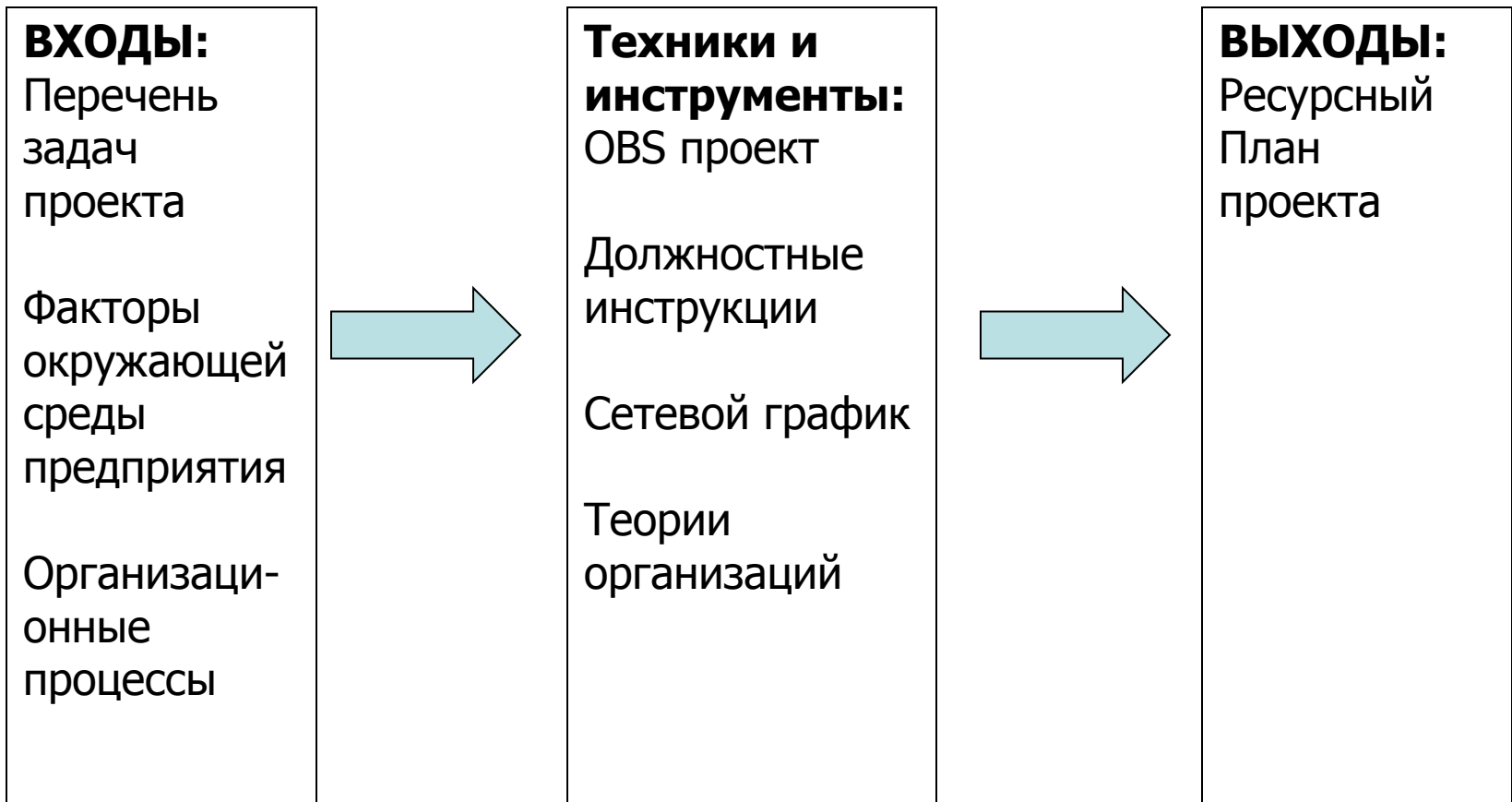
Процессный и компетентностный подходы к управлению человеческими ресурсами в проекте

Процессный подход (PMI)

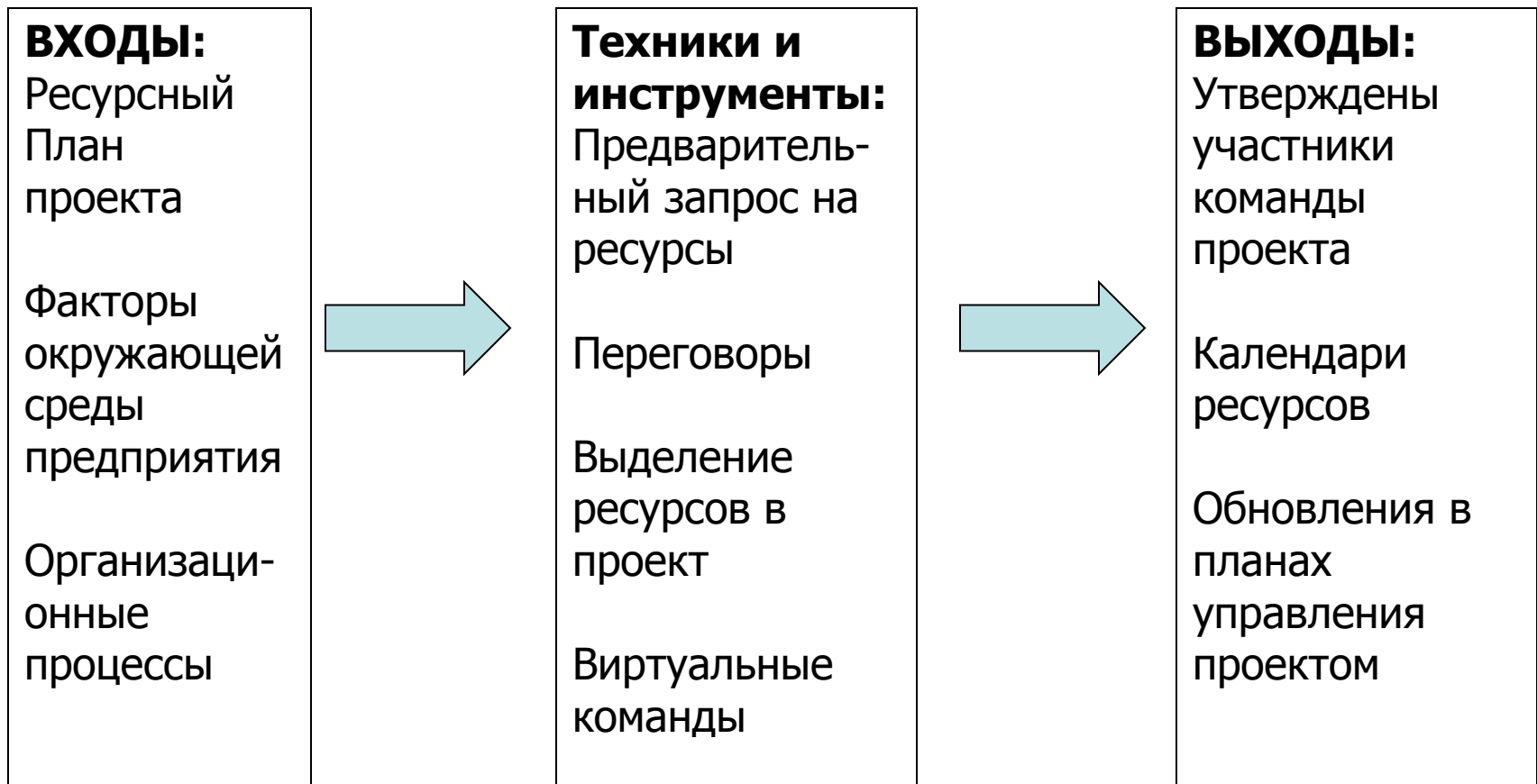
Основные процессы

- Группа процессов «планирование»:
 - Создание ресурсной модели проекта и создание ресурсного плана проекта
- Группа процессов «реализация»:
 - Формирование команды проекта
 - Развитие команды проекта
 - Управление командой проекта

Создание ресурсного Плана проекта



Формирование команды проекта



Развитие команды проекта



Управление командой проекта

ВХОДЫ:

Ресурсный
План проекта
Утвержденные участники
команды
проекта
Отчеты по
выполнению
проекта
Орг. процессы
Оценка
работы
команды



Техники и инструменты:

Наблюдения

Беседы

Межличностное
общение

Встречи

Управление
конфликтами



ВЫХОДЫ:

Запросы на
изменения
Обновления в
планах
управления
проектом
Изменения
факторов
окружающей
проект среды
Изменения в
процессах

Компетентностный подход (IPMA)

Стадии процесса

1. Концепция (инициация) управления человеческими ресурсами в проекте

- Определение целей и задач управления персоналом в проекте;
- Определение потребности в трудовых ресурсах проекта;
- Определение требований к персоналу;
- Определение основных функций и укрупнённой структуры команды проекта;
- Анализ возможностей обеспечения проекта нужными специалистами;
- Формирование жизненного цикла проекта;
- Разработка стратегии управления персоналом;
- Определение требований к управлению персоналом;
- Утверждение концепции.

2. Планирование персонала для проекта

- Выбор методов и средств организационного планирования;
- Определение внешних участников проекта;
- Определение численно-квалифицированного состава команды проекта;
- Определение функциональных обязанностей участников проекта;
- Формирование организационной структуры проекта (OBS);
- Распределение ролей и ответственности участников проекта (матрица ответственности);
- Определение графика потребности в персонале;
- Разработка системы мотивации (санкции и поощрения);
- Разработка плана управления персоналом.

3. Организация и контроль деятельности персонала в проекте

- Организация работы команды проекта;
- Поиск и отбор кандидатов;
- Формирование команды проекта;
- Приём на работу и назначение на должность;
- Определение прав, обязанностей и должностных инструкций;
- Организация работы в команде;
- Определение условий оплаты;
- Обучение и/или повышение квалификации членов команды проекта;
- Планирование служебной карьеры в проекте;
- Контроль деятельности персонала в проекте:
- Оценка исполнения персоналом работ проекта;
- Формирование отчётов об исполнении работ проекта.

4. Анализ и регулирование деятельности персонала в проекте

- Анализ результатов оценки деятельности команды проекта;
- Внесение изменений (при необходимости) в персональный, численный и квалификационный состав команды проекта;
- Регулирование оплаты, льгот и поощрений;
- Регулирование конфликтов в команде проекта;
- Поддержание психологического климата в команде проекта;
- Реорганизация команды в соответствии с прогрессом проекта;
- Рассмотрение и утверждение решений о совершенствовании работы команды проекта.

5. Закрытие управления персоналом в проекте

- Общий анализ и оценка деятельности команды;
- Формирование заключительного отчёта о деятельности команды;
- Разрешение конфликтов в команде проекта;
- Проведение окончательных расчётов по оплате труда;
- Формирование архива;
- Анализ и документирование извлечённых уроков;
- Расформирование команды проекта.

Кейс №2

Сравните два подхода – процессный и компетентностный.

Результаты оформите в сравнительную таблицу:

- Общие характеристики
- Различные характеристики

**Тема 4. Персонал:
ответственность, полномочия,
компетенции**

Характеристики ресурсов

- Название, группа, код
- Признак классификации
- Стоимость (ставка, сверхурочная ставка)
- Затраты на ресурсы
- Календарь
- Максимальная доступность
- Др.

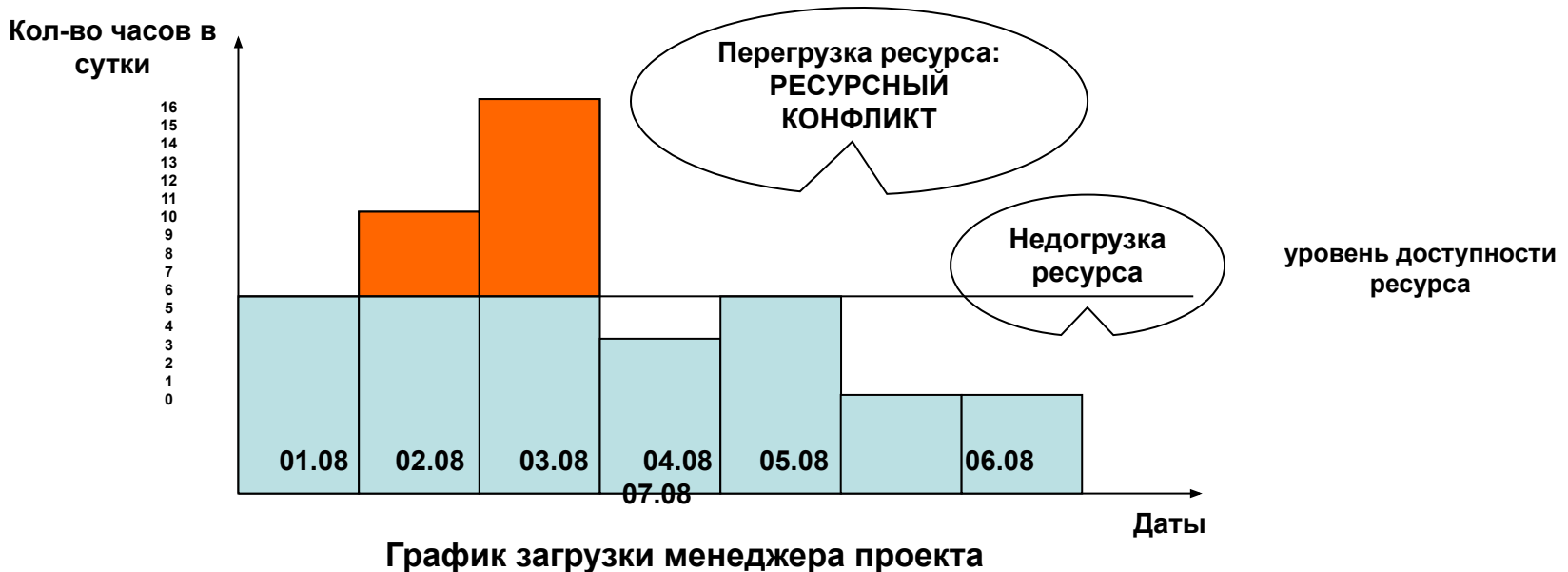
Лист ресурсов (resource sheet)

Ресурс	Тип ресурса	Цена	Цена сверхурочно	Затраты на использование	МАХ доступность	Календарь
Менеджер проекта	Трудовой	500 р/ч	1000 р/ч	-	100%	Стандартный
ГИП	Трудовой	400 р/ч	800 р/ч	1000 р	50%	Стандартный
Рабочий	Трудовой	200 р/ч	400 р/ч	-	500%	Стандартный
Автокран	Трудовой	600 р/ч	800 р/ч	2000 р	100%	Круглосуточный
Цемент	Материальный	150 р/мешок	-	-	100 мешков	-

Ресурсный план проекта (пример)

Работа	Ресурсы	Кол-во	Период
Обследование			22/08 – 29/08
Интервьюирование	Консультант	1	22/08
	Аналитик	1	
Анкетирование	Ассистент консультанта	2	25/08
Подготовка отчета	Аналитик	1	24/08 – 26/08
	Ведущий консультант	1	
Концептуальное проектирование			29/08 – 15/09
Семинар с высшим руководством	Менеджер по обучению	1	29/08
	Консультант	1	
	Комплект оборудования	1	
Разработка концепции	Ведущий консультант	1	30/08
	Аналитик	1	
	Представитель Заказчика	1	
Презентация Концепции	Ведущий консультант	1	01/09 – 05/09
	Комплект оборудования		
Выбор пилотной зоны внедрения	Представитель Заказчика,	1	06/09
	Консультант	1	
Утверждение Концепции	Руководитель организации - заказчика	1	15/09
		1	
		1	
		20	

Выравнивание ресурсов (leveling resources)



Ручной режим и автоматический режим

Стоимость проекта

Трудозатраты + Фиксированные
затраты = Общие затраты

Матрица

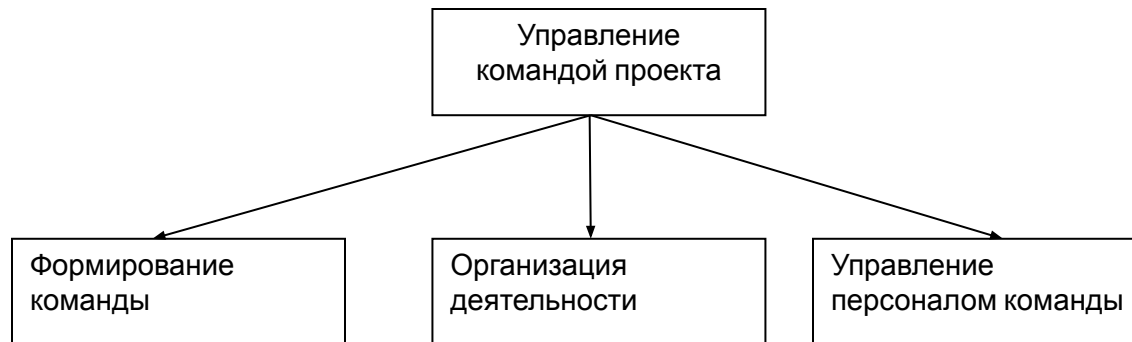
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОЕКТА

- **Матрица ответственности** – структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта (OBS) структурную декомпозицию работ (WBS) для назначения ответственных за каждую работу и части проекта.
- В матрице предусмотрены следующие буквенные обозначения:
У – утверждает, С – согласует, О – ответственный, И – исполнитель.
- ***Для каждой задачи необходимо указать одного и только одного ответственного!***

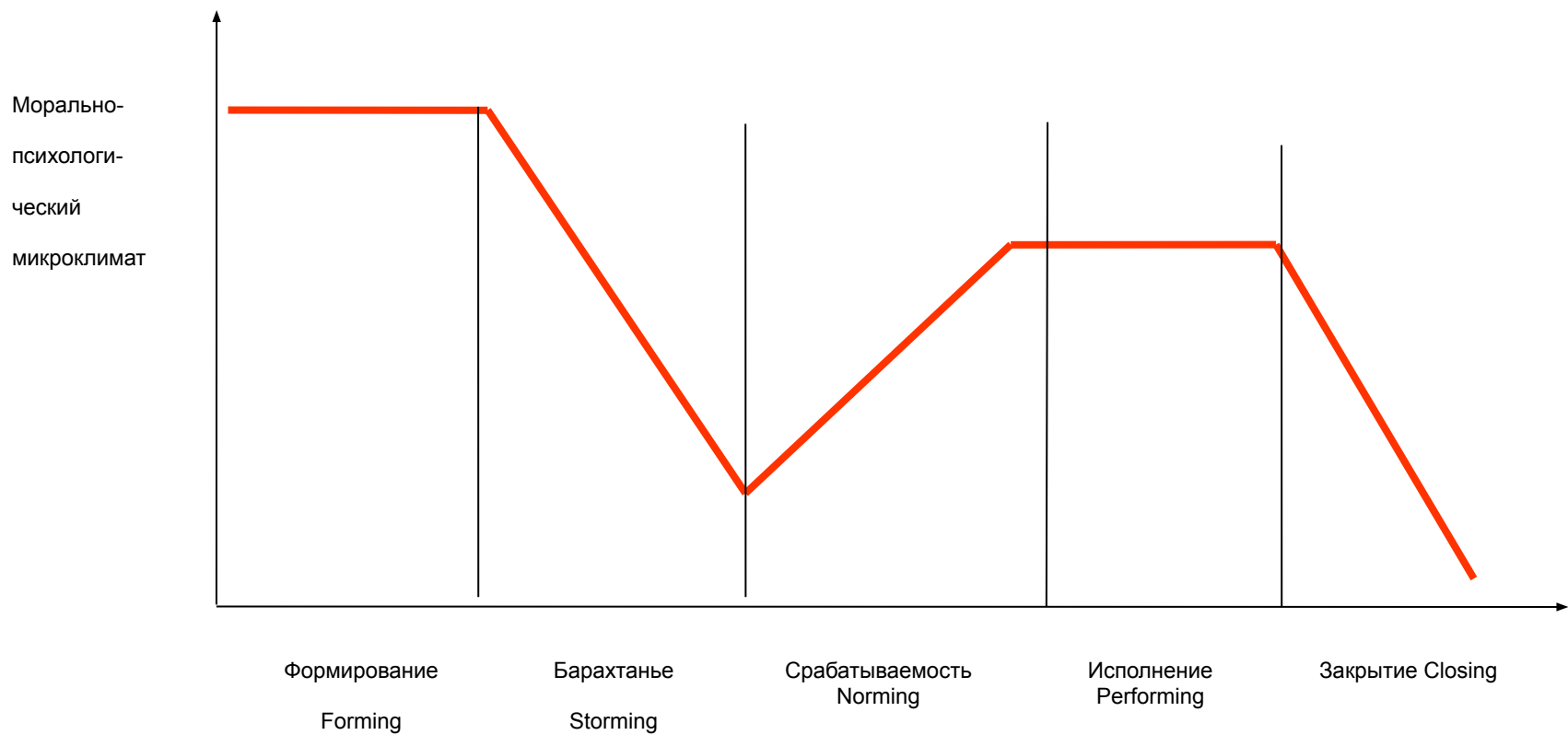
Матрица компетенций

Должность	Знания	Навыки	Личные качества
Менеджер проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Современные методы управления проектами: • Расписание • Бюджет • Персонал • ... • Основы юриспруденции • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Практика управления проектами: • Составление и контроль расписания • Управление бюджетом • Управление командой • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство • Ответственность • Коммуникабельность • Лояльность компании • ...
Администратор проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Отдельные разделы управления проектами: <ul style="list-style-type: none"> ○ Расписание ○ Бюджет • Современные ИТ системы УП • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Практика управления проектами: <ul style="list-style-type: none"> ○ Составление и контроль расписания ○ Управление бюджетом • Практ. применение ИТ систем УП 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность • Пунктуальность • Настойчивость • Коммуникабельность • ...
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Современные методы управления персоналом: <ul style="list-style-type: none"> ○ Подбор ○ Адаптация ○ Мотивация • ТК РФ • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение интервью • Проведение аттестации • Ведение кадрового делопроизводства • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность • Коммуникабельность • Инициативность • ...

Управление командой проекта



Развитие проектной команды



Групповая динамика

Стадии развития группы

- Знакомство
- Внутригрупповой конфликт. Основан на борьбе за власть на фоне определения групповых целей, ценностей и норм
- Устойчивая работоспособность, достижение целей
- Завершение работы («умирание», «распад» группы)
- Перезапуск групповой динамики

Групповая динамика

Роли в группе

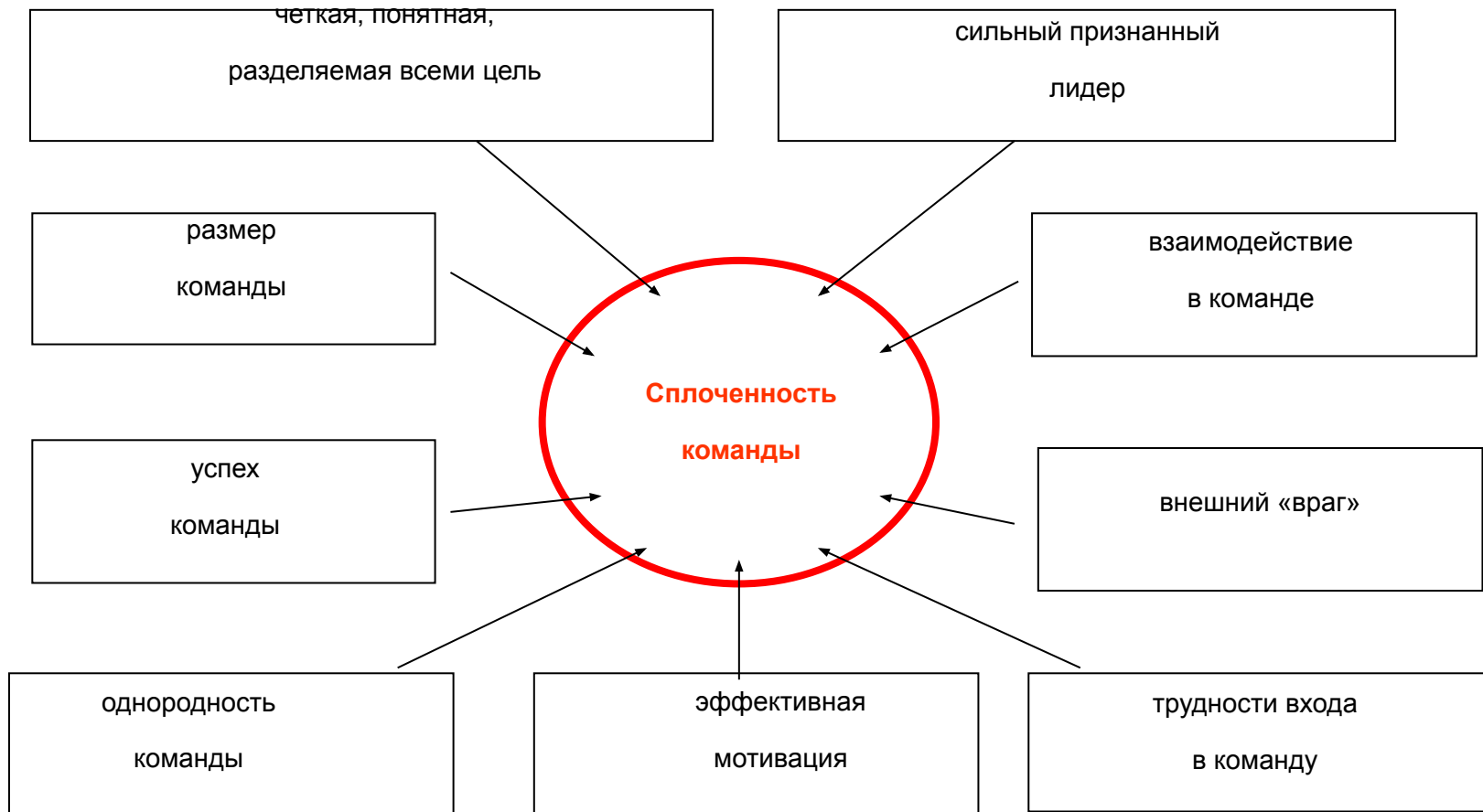
- Индивидуальные роли
 - Лидер
 - Эксперт. Лояльный лидеру умный и относительно независимый человек
 - Альтернативный лидер. Предлагает другие пути достижения целей
 - Антилидер. Стремится развалить группу, обесценить ее деятельность
 - Отверженный. «Козел отпущения», на которого выливается групповой негатив

Групповая динамика

Групповые роли

- «Группа поддержки основного лидера». Их немного
- «Группа поддержки альтернативного лидера». Их меньше
- Оппозиция. Их еще меньше
- «Нормальное большинство». Участвуют в группе постольку, поскольку цели группы соответствуют их личным целям и ценностям

Факторы, влияющие на сплоченность команды



Лидерство

- Искусство воздействия на других для побуждения выполнения действий, необходимых для достижения определенных целей.
- **Лидер ≠ Менеджер**

Лидер и менеджер

- Бросает вызов обстоятельствам
 - Видит перспективу
 - Вдохновляет
 - Разрабатывает стратегию
 - Ставит цели
 - Фокусируется на людях
 - Полагается на доверие
 - Развивает систему
 - Имеет энтузиазм
 - Принимает решения
- ДЕЛАЕТ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ

- Принимает обстоятельства как должные
 - Следует краткосрочной стратегии
 - Делегирует
 - Концентрируется на оперативных задачах
 - Достигает поставленные цели
 - Фокусируется на системах
 - Полагается на управление
 - Поддерживает систему
 - Имеет профессиональные принципы
 - Реализует решения
- ДЕЛАЕТ ВЕЩИ ПРАВИЛЬНО

Власть менеджера проекта

- **Формальная** – «Я начальник – ты дурак»
- **Поощрительная** – «Хорошо работаем – хорошо премируют»
- **Взыскательная** – «Плохо работаем – хорошо штрафуют»
- **Экспертная** – «Наш шеф – мировое светило, мы очень уважаем его мнение и сделаем так, как он сказал»
- **Референтная (ссылки)** – «Меня назначили ответственным за эту работу, поэтому мы будем делать так, как я считаю нужным».

Мотивация персонала

- Система
- Процессные оценки
- Проектные оценки
- Материальная и нематериальная

Потребности	Что хочет сотрудник от ...?	Как можно удовлетворить его потребности?
Самовыражение	*Компании _____ _____ *Руководителя проекта _____ _____ *Проекта _____ _____	
Почет и уважение	*Компании _____ _____ *Руководителя проекта _____ _____ *Проекта _____ _____	
Социальные	*Компании _____ _____ *Руководителя проекта _____ _____ *Проекта _____ _____	
Безопасность	*Компании _____ _____ *Руководителя проекта _____ _____ *Проекта _____ _____	
Базовые	*Компании _____ _____ *Руководителя проекта _____ _____ *Проекта _____ _____	

Пирамида А. Маслоу

- Потребность можно удовлетворить только тогда, когда уже удовлетворена потребность более низкого уровня. При этом, чем выше находится потребность, тем продолжительнее процесс ее насыщения. Потребность в самовыражении не насыщаема в принципе.
- Менеджеру проекта важно учитывать потребности членов команды и пути их удовлетворения. Заранее планировать мероприятия и бюджет (при необходимости).

Теория Херцберга

БАЗОВЫЕ ФАКТОРЫ (должны быть, чтобы не снижать мотивации)	МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ (желательны для повышения мотивации)
<ul style="list-style-type: none">• Фиксированная часть заработной платы (оклад);• Условия работы (физические и моральные);• Отношения на работе;• Безопасность;• Стабильность;• Свободное время;• ...	<ul style="list-style-type: none">• Переменная часть з/п, зависящая от результатов труда (проценты, премии, бонусы)• Ответственность;• Самореализация;• Профессиональный и карьерный рост;• Признание, статус;• ...

Базовые факторы необходимы, но недостаточны для мотивации.
Мотивирующие факторы – мотивируют

Тема 5. Методы и инструменты управления человеческими ресурсами в проекте

Методы и инструменты

- WBS
- Календарный план – график проекта
- Ресурсный план проекта и/или ресурсная модель
- Анализ участников (стейкхолдеров) проекта
- OBS
- Матрица ответственности
- Матрица компетенций
- Тесты, интервью, анкетирование, деловые игры (отбор кандидатов)
- Нормативные и организационные документы, в том числе:
- Должностные и ролевые инструкции
- Система мотивации
- Система оценки персонала (критерии по выполнению процесса и достижению результата)
- Наставничество, коучинг, тренинги, семинары и др. формы обучения и развития персонала
- Командообразование
- Наблюдение, беседы, переговоры
- Техники и приемы коммуникации (НЛП и другие)

Стили руководства

- **Инструктирование:** самостоятельное принятие решений руководителем (диктаторский, «жесткий» авторитаризм)
- **Поддержка:** Принятие решений руководителем с последующий диалогом и обсуждением (благосклонный «мягкий» авторитаризм)
- **Вовлечение:** Совместное обсуждение и принятие решений (консультативно-демократический стиль)
- **Делегирование:** Делегирование полномочий (Вовлечено-демократический стиль)

Делегирование полномочий

1. Определить желаемые результаты

Делайте акцент на том, что, а не на том, как, - на результатах, а не на методах. Потратьте на это время. Будьте терпеливы. Зримо представьте результат. Заставьте партнера увидеть его, описать его, дать его качественные характеристики и назвать сроки выполнения.

2. Договориться о правилах

Определите правила, которыми должен руководствоваться Ваш партнер. Их должно быть как можно меньше - дабы избежать делегирования исполнения, - но их должно быть достаточно для описания всех серьезных ограничений. Укажите на возможные трудности и проблемы, скажите партнеру, чего не надо делать, но при этом не говорите, что надо делать. Ответственность за результаты сохраняйте за ним, чтобы он делал все необходимое в пределах правил.

Делегирование полномочий

3. Определить ресурсы

Определите человеческие, финансовые, технические и организационные ресурсы, которые Ваш партнер может использовать для достижения желаемых результатов.

4. Установить отчетность

Установите стандарты, критерии исполнения, которые будут использованы при оценке результатов, и оговорите конкретные сроки для отчетов и оценок.

Делегирование полномочий

5. Определить последствия

Определите последствия, как позитивные, так и негативные, которые наступят по итогам оценки (финансовое вознаграждение; моральное вознаграждение; перевод на другую работу; естественные последствия, связанные с миссией организации и т. д.)

Управление конфликтами

Конфликт – это столкновение противоположных интересов или несовместимых личностей, которое может подвергать опасности достижение целей проекта.

Кризис в проекте – это период острых проблем.

Управление конфликтами в проекте – процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные рассогласования как технического, так и личностного характера, возникающие в рамках работы над проектом.

Значение конфликтов

Изменение взглядов на конфликты

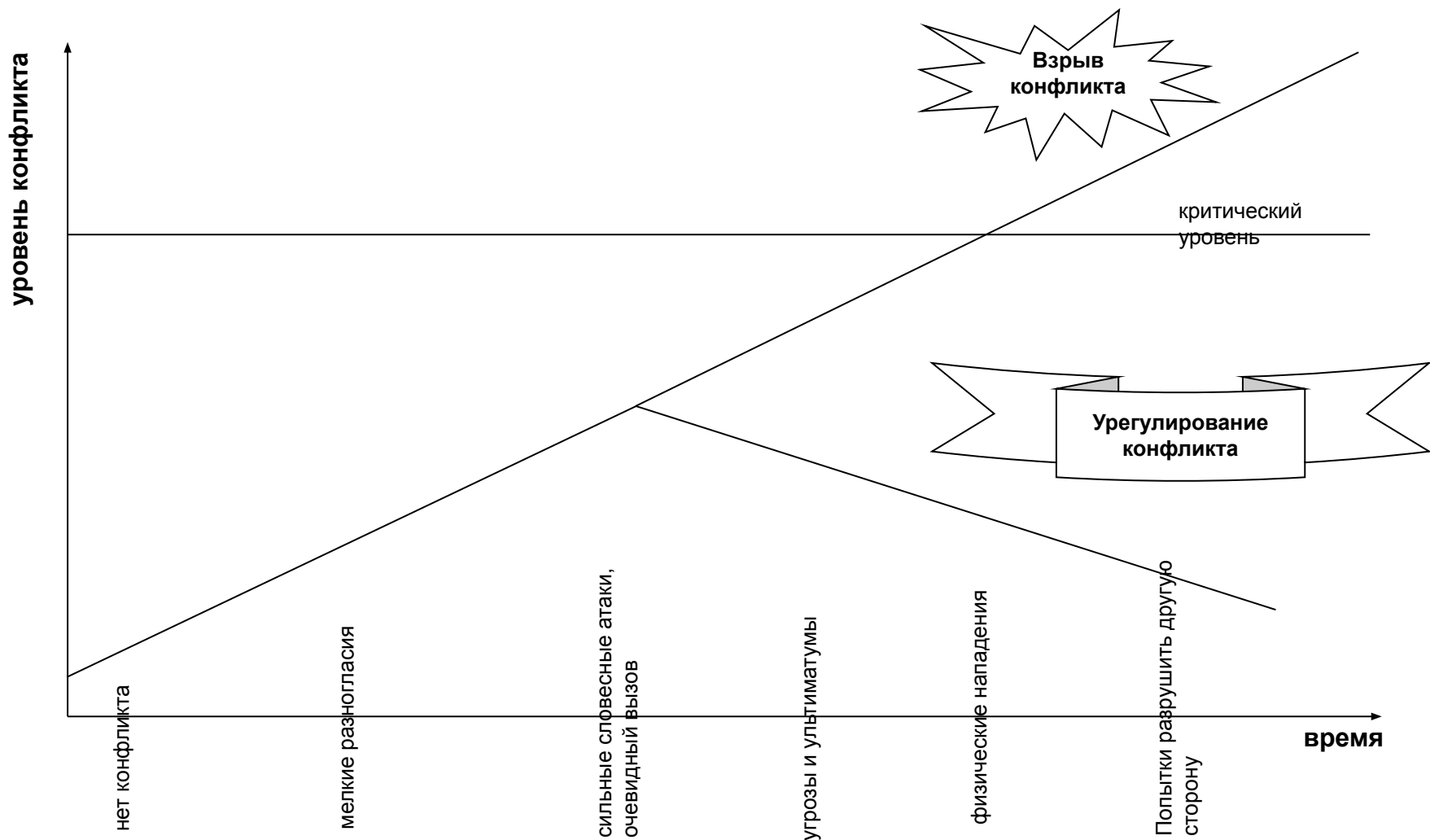
Привычный взгляд

Конфликты деструктивны
Конфликтов надо избегать
Конфликты - противоречия личностей
Конфликт разрешается физическим
разделением сторон или
вмешательством высшего
руководства

Современный взгляд

Конфликты – следствие
организационных взаимодействий
Конфликты могут и должны быть
конструктивны
Конфликты разрешаются выяснением
причин с привлечением всех
участвующих сторон

Развитие и урегулирование конфликта



Модели поведения в конфликте и кризисе



Поведение человека в конфликте

Способы поведения в конфликте



Средства разрешения конфликтов

- Сотрудничество
- Компромисс
- Предотвращение конфликта
- Эскалация и фасилитация конфликта
- Применение властных полномочий

Алгоритм работы с конфликтами

1. Выявить причины и последствия
2. Собрать дополнительную информацию для принятия решения
3. Сохранять спокойствие, дружелюбие и нейтралитет
4. Взвесить варианты решений и найти позитивный выход

Управленческие стратегии по Александрю Великому

1. Познайте идеальные и ценностные представления своих сотрудников! Управленческие усилия тем эффективнее, чем более руководитель представляется воплощением идеалов и ценностей сотрудников и чем сильнее последние чувствуют, что с помощью такого руководителя смогут реализовать свои ожидания.

2. Наглядно демонстрируйте образцовое поведение! Демонстрируйте ваши ценностные представления (например: «Клиент всегда остается средоточием наших мыслей») видимыми поступками. Покажите, как вы сами относитесь к каждой значащей претензии клиента и к ее удовлетворению. Ваше поведение должно быть совершенно сознательно инсценированным, поскольку лишь наглядный пример является мотивирующим.

3. Следите за настроениями своих сотрудников! Эти настроения — лучший показатель индивидуальной готовности к свершениям. Это значит, что лишь тогда, когда есть соответствующий настрой, возможны достижения. Настроения могут быть и мимолетными, но могут явиться первым симптомом настоящего кризиса.

Управленческие стратегии по Александрю Великому

4. Укрепляйте самоуважение своих сотрудников!
Ведь от их доверия к себе зависит сложность задач, которые они считают себя способными решить. В любом случае верно то, что:

высшие достижения возможны только при величайшем доверии к себе! Поэтому успехи ваших сотрудников (хотя бы и незначительные поначалу) должны ими осознаваться, и вы обязаны постоянно уделять этому внимание;

этот «процесс осознания» необходим, поскольку лишь сознательно воспринимаемые успехи усиливают доверие к себе. Находкой является прием, состоящий в «подкарауливании» успехов.

Управленческие стратегии по Александрю Великому

5. Пусть успехи ваших сотрудников превратятся в переживание успеха! Успехи, о которых вы должны вспоминать после неудач или перед решением новых серьезных проблем, чтобы укрепить самоуважение сотрудников, создают тем лучшую мотивацию, чем успешнее вы превратите прошлые успехи в подлинное переживание успеха.

Этого вы быстрее всего достигнете, если каким-то особым способом публично отметите большой успех сотрудника, почествуете его, наградите, поблагодарите и растрогаете, короче, путем соответствующего празднования успеха вызовете соответствующие чувства, этому сопутствующие, такие, как гордость, самоутверждение, признательность, радость и т. п.

6. Пусть ваши сотрудники чем-то гордятся! Ничто столь прочно не удерживает человека в рамках самоуважения, как достижение, которым он может гордиться. Лишь оно придает человеческой деятельности смысл, а жизни — блеск. Обдумайте карманийский триумф: сначала воины были горды своей непобедимостью, потом стали гордиться своим переходом через пустыню. Можно гордиться как успехом, так и стойкостью в бедствиях.

Управленческие стратегии по Александрю Великому

7. Дайте своим сотрудникам возможность мечтать! Так же, как измученные римские полководцы и воины в моменты слабости нуждались в представлении о триумфе для обретения новых сил, вашим сотрудникам должно быть достаточно в минуту слабости закрыть глаза, чтобы представить себе ожидающее их вознаграждение.

Поэтому приложите все усилия, чтобы превратить успехи ваших сотрудников в мотивирующие переживания высокой ценности и запоминаемости. Это воистину необходимо, поскольку сотрудники, не имеющие возможности пережить мечту на работе, будут искать ее осуществления в свободное время.

8. Ставьте своих сотрудников в условия полной отдачи! Пусть каждый ваш сотрудник осознает, что лишь тогда обретет душевное спокойствие, когда почувствует, что выложилась весь, чтобы сделать как нельзя лучше!

Дайте ему понять, что чувство полной востребованности творческого потенциала и идеального выполнения порученной работы принесет ему величайшее удовлетворение и облегчит самореализацию. Постоянно побуждайте его к максимальным усилиям для достижения наилучшего результата, что поможет ему раздвинуть горизонты своих нынешних возможностей.

Ошибки при принятии решений менеджером проекта

1. Откладывает решение
2. Принимает решение слишком поспешно
3. Полностью полагается на чувство и интуицию
4. Не отделяет главное от второстепенного
5. Тратит слишком много энергии
6. Решает только самые легкие задачи

Кейс № 3 Сформулируйте принципы принятия решений для менеджера проекта

1.

2.

3.

4.

5.

6.

Тема 6. ИТ - средства

ИС и ПО для управления человеческими ресурсами

- MS Project (Primavera, Spider Project)
- Avicom Project
- Project Expert, Альт – Инвест
- 1С, Парус