

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

## Управление человеческими ресурсами:

акцент на стратегических аспектах принятия кадровых решений.



## Управление персоналом:

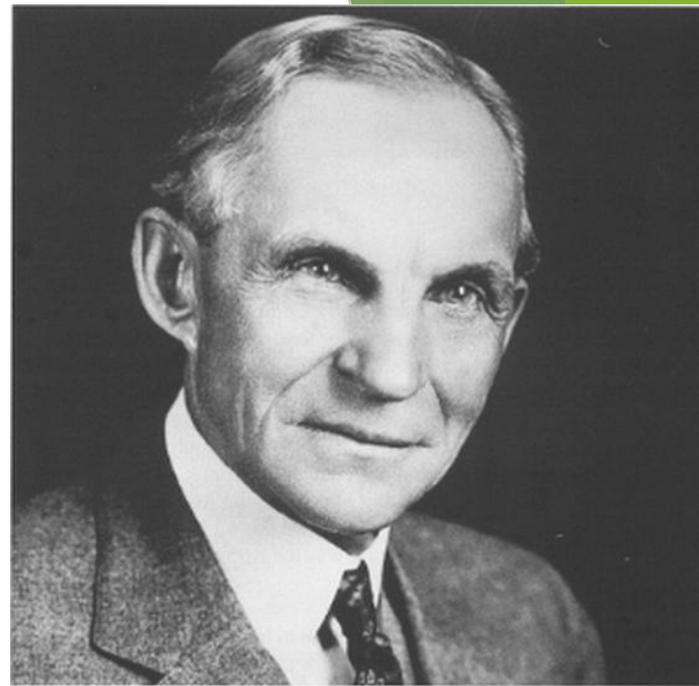
в большей мере характеризует повседневную оперативную работу с кадрами.



# 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

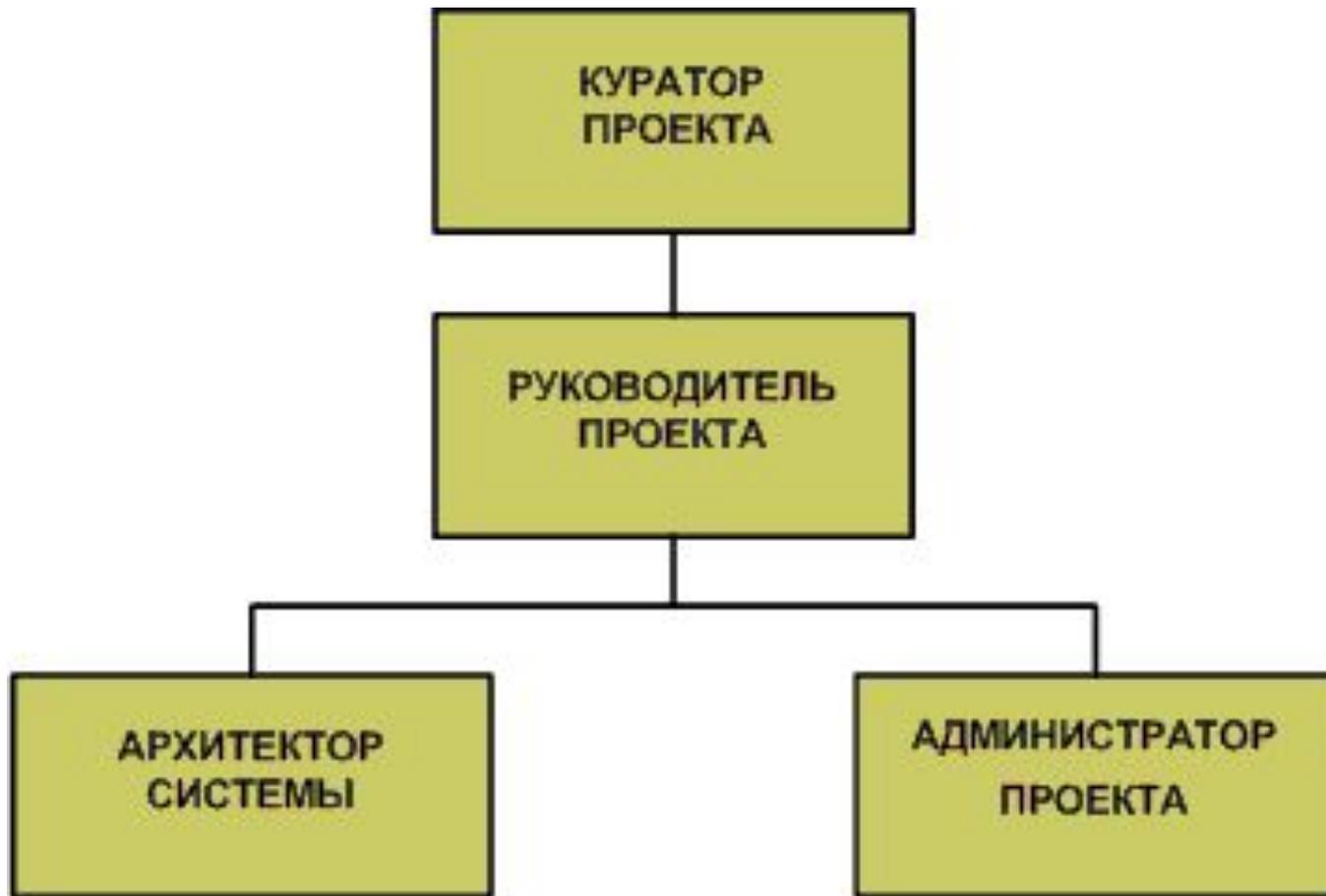


- Организация команды для развития систем управления снабжением, позволила компании Motorola повысить качество на 50%, и снизить расходы на 70%.
- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50 %, повысили удовлетворение запросов 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

# Подчиненность членов команды управления



# 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

- ❖ Формирование команды проекта;
- ❖ Планирование, организация и контроль выполнения работ;
- ❖ Распределение ресурсов проекта и организация взаимодействия команды;
- ❖ Организация взаимодействия команды с Заказчиком и другими участниками проекта;
- ❖ Учет фактических затрат проекта;
- ❖ Составление отчетности для Куратора проекта.

## Полномочия

- Назначение задач команде проекта и контроль выполнения;
- Требовать от команды выполнения ролевых функций;
- Подтверждение или отклонение отчетов о фактических затратах;
- Запрос Куратору проекта на выделение дополнительных ресурсов;
- 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 согласование 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

## Функции

- ❖ Обеспечение руководителя проекта структурированной информацией;
- ❖ Ведение протоколов совещаний;
- ❖ Обеспечение своевременной подготовки, движения и архивации документов проекта.

## Полномочия

- 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

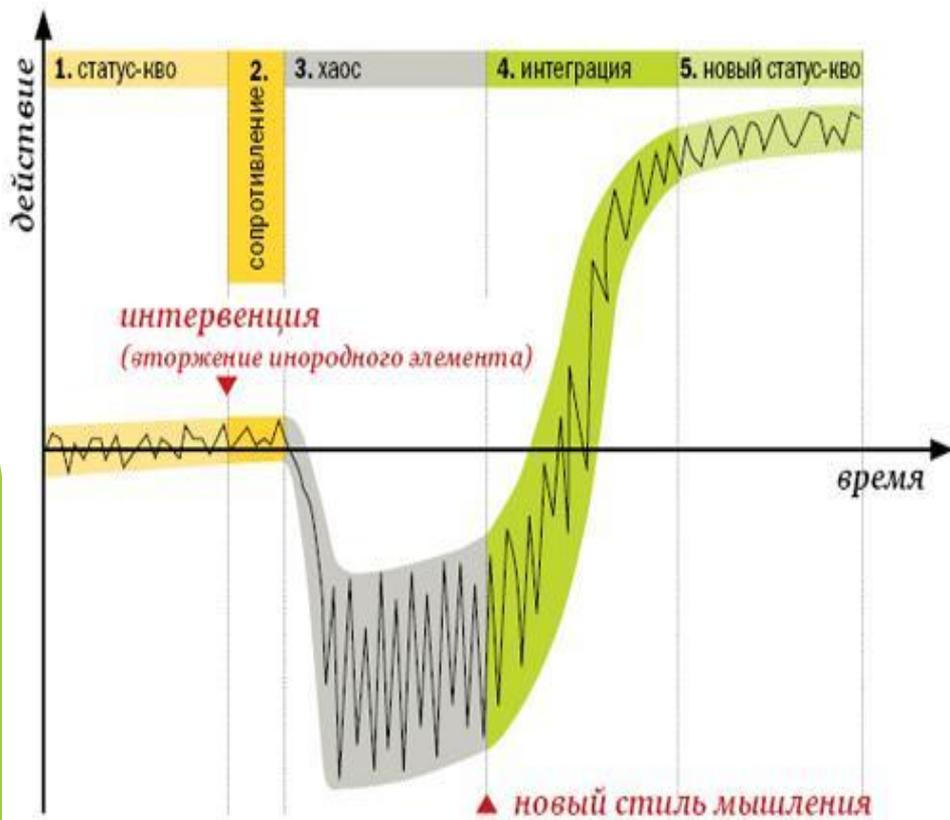
Модель «Формирование, конфликт, нормирование, функционирование, расформирование»

Авторы: Б. Такмен и М. Йенсон



# 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 «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.

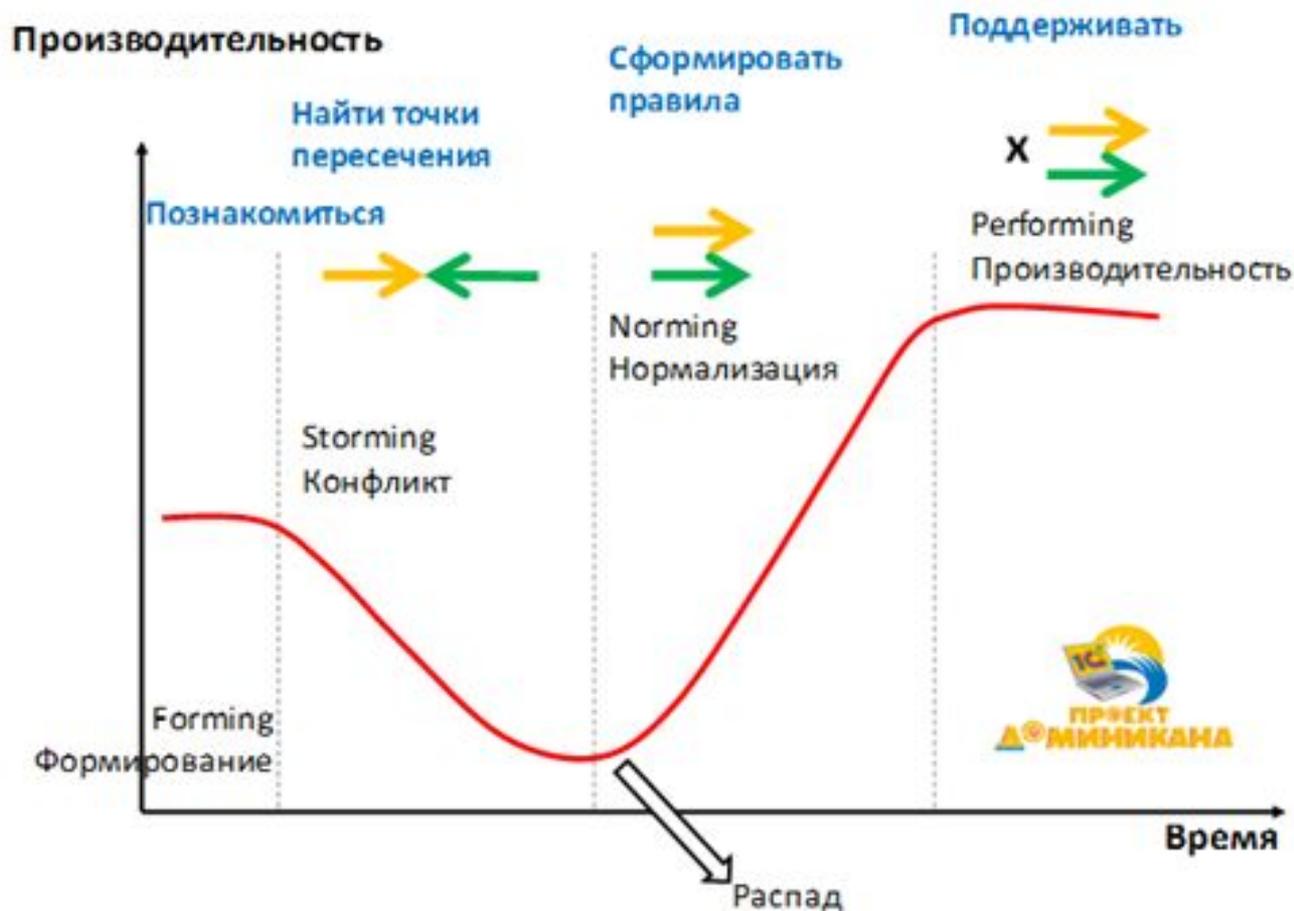
# Опасения проекта:

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: Экспериментальные 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.

Матрица проекта составляется следующим образом

Операция	Иванов	Петров	Сидоров	Кузнецов	Сергеев
Задача 1	И	О	К	Н	Н
Задача 2	О	К	К	И	Н
Задача 3	К	О	Н	И	И
Задача 4	К	И	О	К	Н
Задача 5	Н	Н	К	О	И

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

# Отсутствие «Фидбэка»

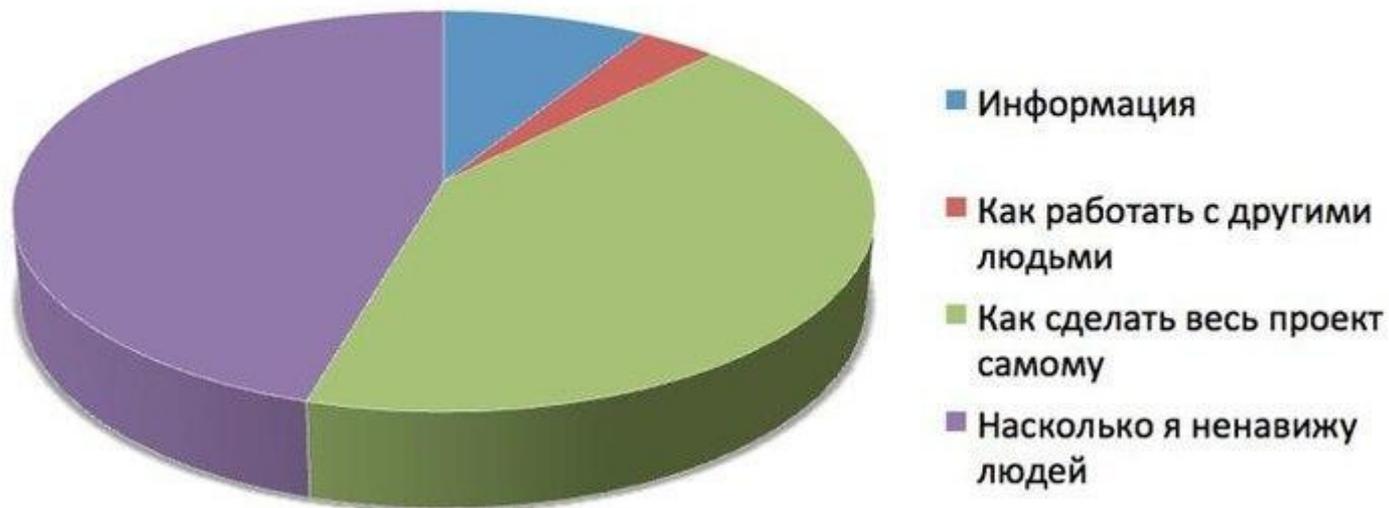


# Эмоциональность русского человека (командный дух)



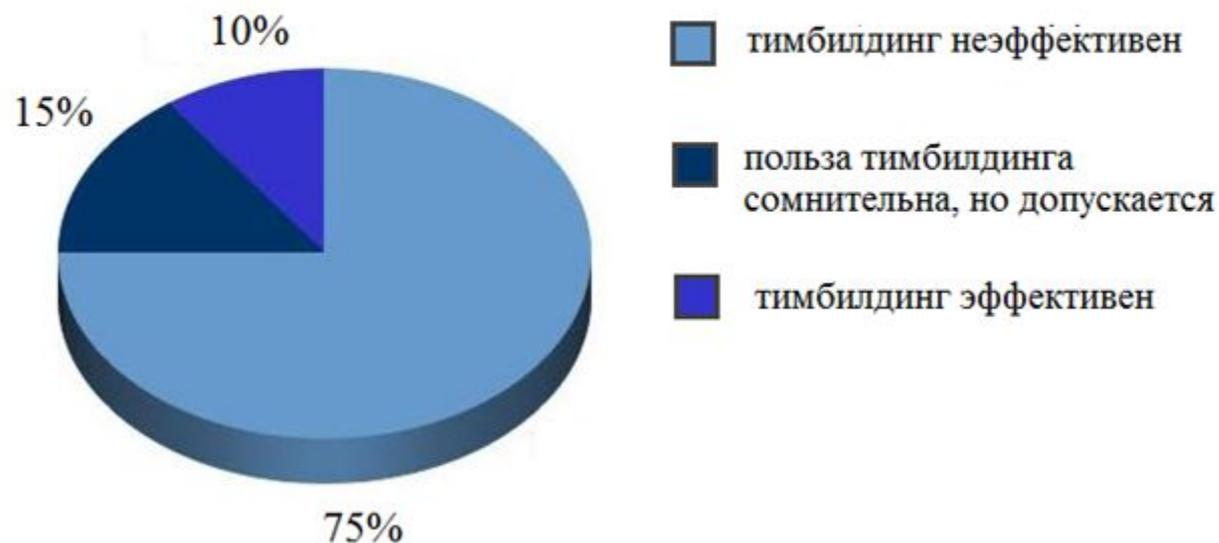
# Отношение членов российских команд к тимбилдингу

## Что я почерпнул из командной работы



## Опрос компании «Эксперт Альянс» и специалиста Национального исследовательского университета «Высшей школы экономики»

### Отношение российских сотрудников к тимбилдингу



Успешные примеры  
компаний, внедряющих  
различные виды  
тимбилдинга в России и  
мире, по версии журнала  
«Forbes»

# Парусная регата

- **Организатор:** I Love More
- **Основатель:** Вадим Журдан
- **Заказчики:** Нордеа Банк, Volvo, Genser, НР
- **Стоимость участия:** 350 000 рублей (однодневная, Подмосковье, 50 участников)



# Лазертаг

- **Организатор:** Клуб военного лазертага «Полигон190»,
- **Основатель:** Алексей Сущенко
- **Запуск:** март 2011 года
- **Заказчики:** «Связной», МТС, «Мегафон», Siemens
- **Стоимость участия:** 2500 рублей с человека плюс аренда боевой техники



# Поднимем целину

- **Организатор:** отель «Царьград»
- **Основатель:** Константин Малофеев
- **Заказчики:** ритейлеры, логистические компании
- **Стоимость участия:** от 3000 рублей на человека



# Диалог в темноте

- **Организатор:** «Маркеткомпас» и «Русский Консалтинг» по франшизе Dialogue Social Enterprise GmbH
- **Основатель:** Тобиас Райзнер
- **Заказчики:** Школа управления Сколково, Coca Cola, Ferrero, «Северсталь»
- **Стоимость участия:** 120 000 рублей (до 24 человек)



# Уроки музыки

- **Организатор:** Affettuoso Heritage
- **Основатель:** Никита Фролов
- **Клиенты:** Google, «М.Видео»
- **Стоимость участия:** 2-2,5 млн рублей (12 участников)



Спасибо за  
внимание!