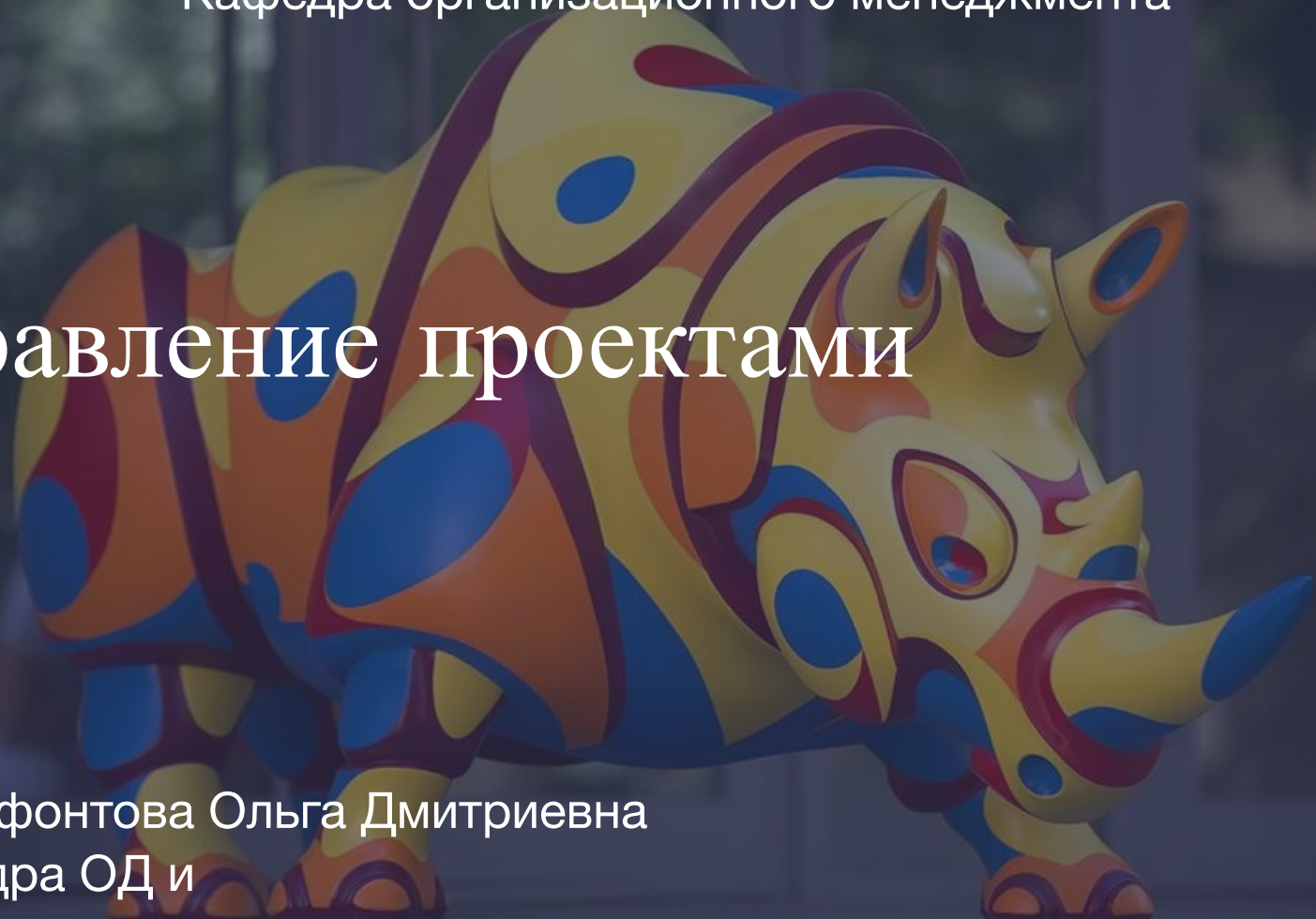


Кафедра организационного менеджмента

Управление проектами

Ксенофонтова Ольга Дмитриевна
Кафедра ОД и
КФ



Тема 7. Планирование кадровых ресурсов и коммуникаций проекта

Список источников литературы по теме 7

Основная литература

1. Петухов В. Управление Д. ~~финансово-промышленный~~ М.: Московский университет «Синергия», 2017. - Режим доступа: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/upravlenie_proektami/up.html

Дополнительная литературы

1. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами: учебник и практикум для СПО / Е. М, Рогова. - М.: Юрайт, 2017. — 383 с.
2. Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для СПО / А. Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 422 с.

Тема 7. Планирование кадровых ресурсов и коммуникаций проекта



Вопрос 1. Определение ролей проекта. Матрицы ответственности проекта.

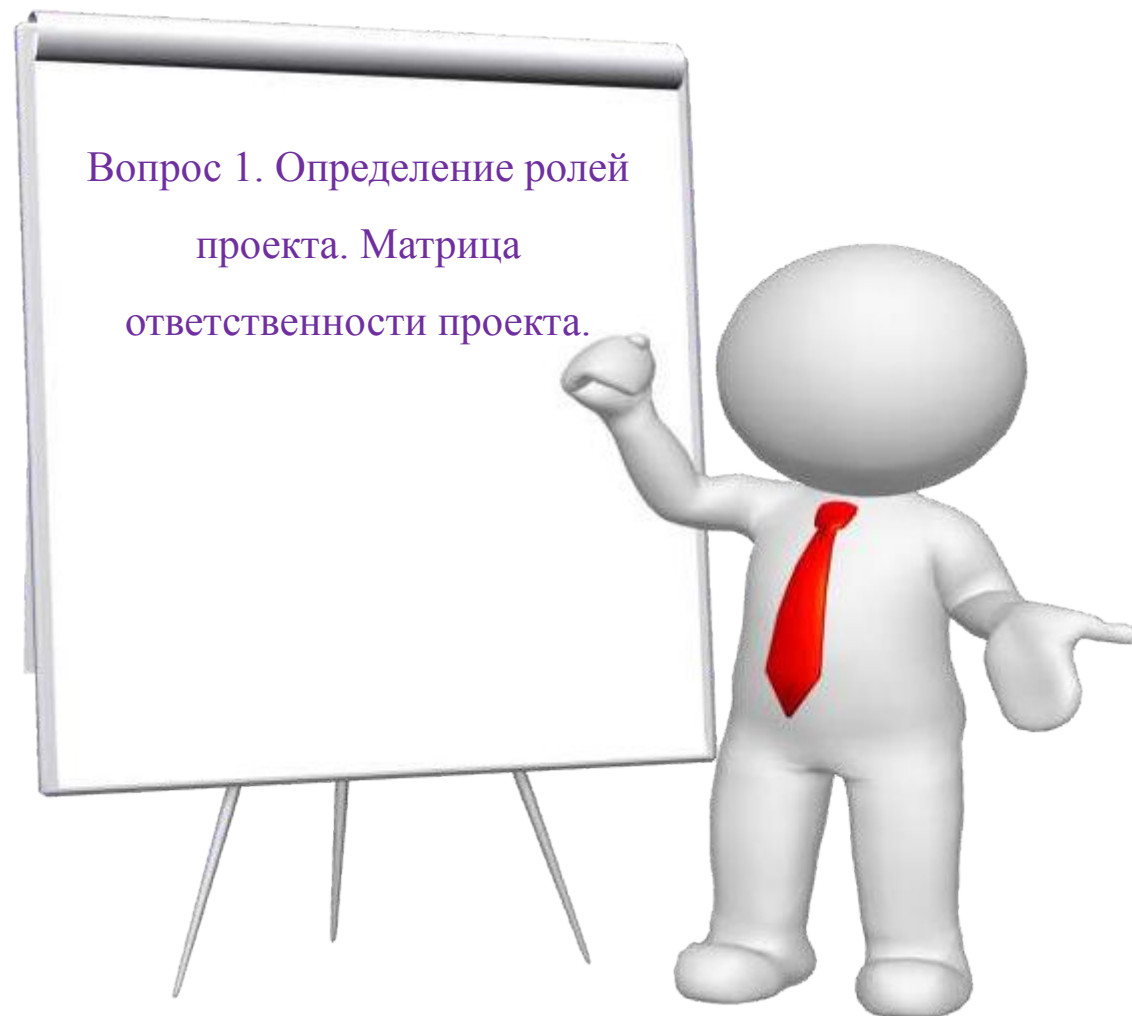
Вопрос 2. Построение матрицы ответственности.

Вопрос 3. Закрепление функций и полномочий в проекте.

Реестры навыков.

Вопрос 4. Формирование стратегии коммуникаций и ее пример

Тема 7. Планирование кадровых ресурсов и коммуникаций проекта



Определение ролей проекта - 1

- При распределении ролей и ответственности, необходимых для выполнения проекта, следует учитывать следующие моменты:

1. Роль в проекте (проектная роль) - определенный набор функций и полномочий в проекте, созданный с целью распределения обязанностей между членами команды проекта. Проектную роль можно рассматривать как временную должность в организации (компании).

2. Полномочия - право задействовать ресурсы проекта, принимать решения и утверждать одобрение действий или результатов. Примеры полномочий: выбор способа завершения операции, приемка качества и порядок реагирования на отклонения в проекте.

3. Ответственность - работа, которую член команды проекта должен выполнить для завершения операций проекта.

4. Квалификация - навыки и способности, необходимые для выполнения операций проекта. Отсутствие нужной квалификации у членов команды влияет на расписание проекта, качество выполнения работ, ставит под угрозу цели проекта. Для повышения квалификации планируют проведение обучения членов команды.



Определение ролей проекта - 2

- Формируя команду управления проектом, необходимо определить ключевых лиц проекта, принимающих решения.
- Со стороны заказчика ключевые роли играют спонсор проекта и менеджер проекта со стороны заказчика. Спонсор проекта обеспечивает организационную сторону проекта и подтверждает правильность целей проекта. В его ведении находится бюджет проекта. Спонсором проекта может быть отдельный человек или целый комитет, в зависимости от масштабов и сложности проекта. Менеджер проекта со стороны заказчика назначается и в том случае, если

осуществление проекта организацией заказчика требует

входит

ежедневного управления. В его предоставлении ресурсов заказчиков, разрешение проблем и обязанности
 отслеживание состояния проекта.

- Ключевые роли со стороны исполнителя - руководитель

проекта (менеджер проекта) со стороны исполнителя и

бизнес-менеджер.



Общая схема управления человеческими ресурсами

9.1 Планирование управления человеческими ресурсами

1. Входы
 1. План управления проектом
 2. Требования к ресурсам операций
 3. Факторы среды предприятия
 4. Активы процессов организации
2. Инструменты и методы
 1. Организационные диаграммы и должностные инструкции
 2. Накапливание связей
 3. Теория организации
 4. Экспертная оценка
 5. Советники
3. Выходы
 1. План управления человеческими ресурсами

9.2 Набор команды проекта

1. Входы
 1. План управления человеческими ресурсами
 2. Факторы среды предприятия
 3. Активы процессов организации
2. Инструменты и методы
 1. Предварительное назначение
 2. Переговоры
 3. Приобретение
 4. Виртуальные команды
 5. Анализ решений на основе множества критериев
3. Выходы
 1. Назначения персонала проекта
 2. Ресурсные календари
 3. Обновления плана управления проектом

9.3 Развитие команды проекта

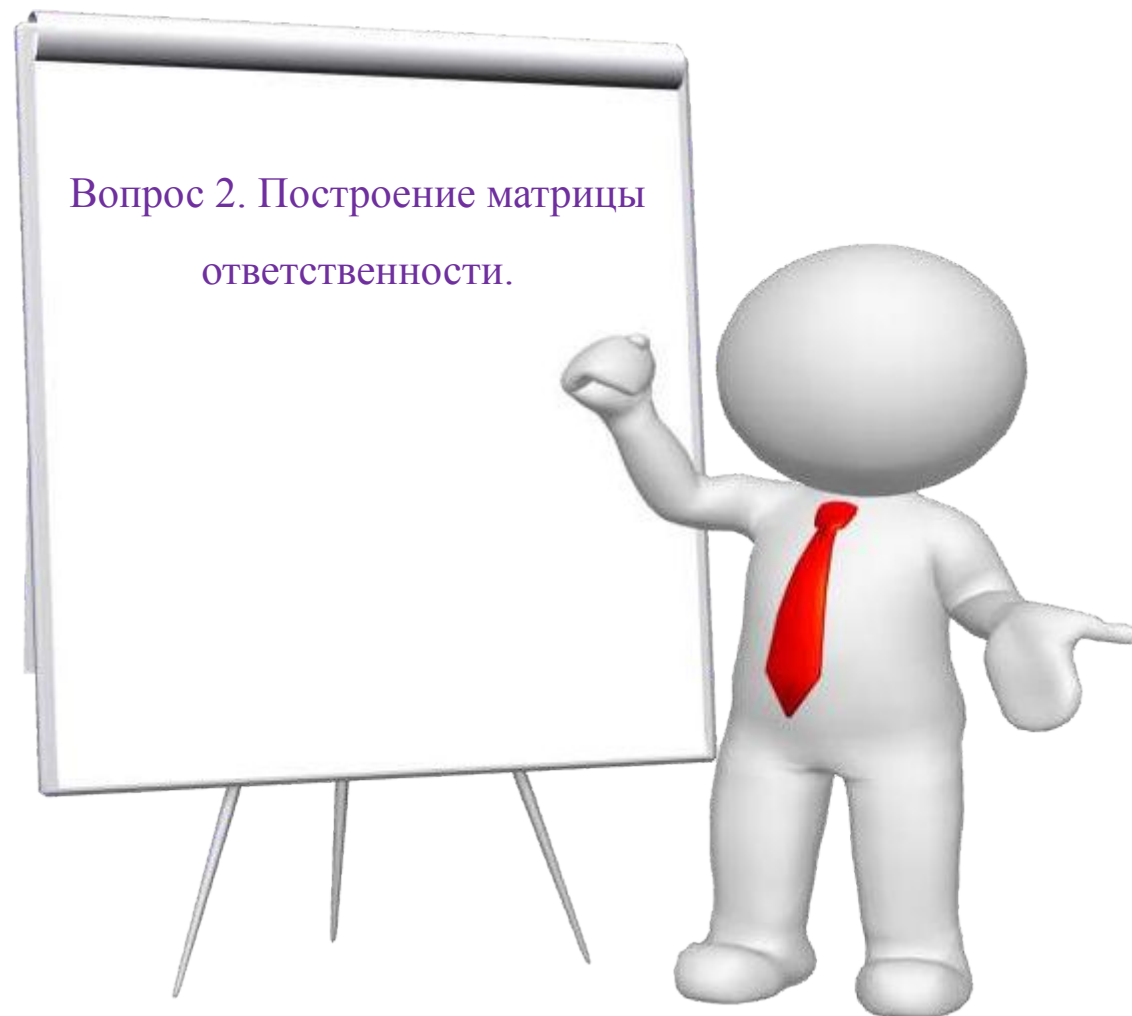
1. Входы
 1. План управления человеческими ресурсами
 2. Назначения персонала проекта
 3. Ресурсные календари
2. Инструменты и методы
 1. Навыки межличностного общения
 2. Обучение
 3. Действия по укреплению команды
 4. Основные правила
 5. Совместное расположение
 6. Признание заслуг и вознаграждение
 7. Инструменты оценки персонала
3. Выходы
 1. Оценки эффективности и результативности работы команды
 2. Обновления факторов среды предприятия

9.4 Управление командой проекта

1. Входы
 1. План управления человеческими ресурсами
 2. Назначения персонала проекта
 3. Оценки эффективности и результативности работы команды
 4. Журнал проблем
 5. Отчеты об исполнении работ
 6. Активы процессов организации
2. Инструменты и методы
 1. Наблюдение и обсуждение
 2. Оценка исполнения проекта
 3. Урегулирование конфликтов
 4. Навыки межличностного общения
3. Выходы
 1. Запросы на изменения
 2. Обновления плана управления проектом
 3. Обновления документов проекта
 4. Обновления факторов среды предприятия
 5. Обновления активов процессов организации

- Для отражения иерархии подотчетности на проекте и указания обязанностей каждой из групп, входящих в проектную команду, в документ описания содержания проекта рекомендуется включить матрицу ответственности, наиболее распространенный вариант которой известен как **RACI-матрица**.
- *Матрица ответственности (МО) — таблица, показывающая ресурсы проекта, назначенные для каждого пакета работ.* Она используется для отображения связей между пакетами работ или операциями и членами команды проекта.
- Матричный формат показывает все операции, которые выполняются одним человеком, и всех людей, участвующих в выполнении одной операции. Матричный формат также обеспечивает наделение утверждающими полномочиями на одно задание только одного человека во избежание путаницы с тем, кто является старшим ответственным или имеет полномочия авторизовать работу. *Одним из примеров МО является матрица RACI (Отвечает - Утверждает - Консультирует - Информировается).*

Тема 7. Планирование кадровых ресурсов и коммуникаций проекта



Построение матрицы ответственности

1. Перечислить основные работы проекта

- По **вертикали** отражаются только основные работы проекта (не ниже уровня 2-3 ИСР), но с достаточной степенью детализации для обеспечения возможности указывать разные роли, необходимые для выполнения этих работ. Если реализуется крупный проект, то может возникнуть необходимость для разработки нескольких матриц ответственности с различной степенью детализации.

2. Перечислить роли внутри команды проекта

- По **горизонтали** перечисляются группы/роли (**не ФИО**) внутри команды проекта. Персональное закрепление работ происходит позднее – этап разработки расписания проекта.

3. Закодировать матрицу ответственности

- С помощью кодов в ячейках на пересечении соответствующих столбцов с ролями и строк с работами проекта указать степень участия, формальные полномочия и распределение ответственности за выполнение каждой операции. Четкое указание разных уровней формальных полномочий бывает особенно полезно в ситуации, когда множество членов проектной команды желает предъявить особые требования к проекту.

4. Инициирование и включение

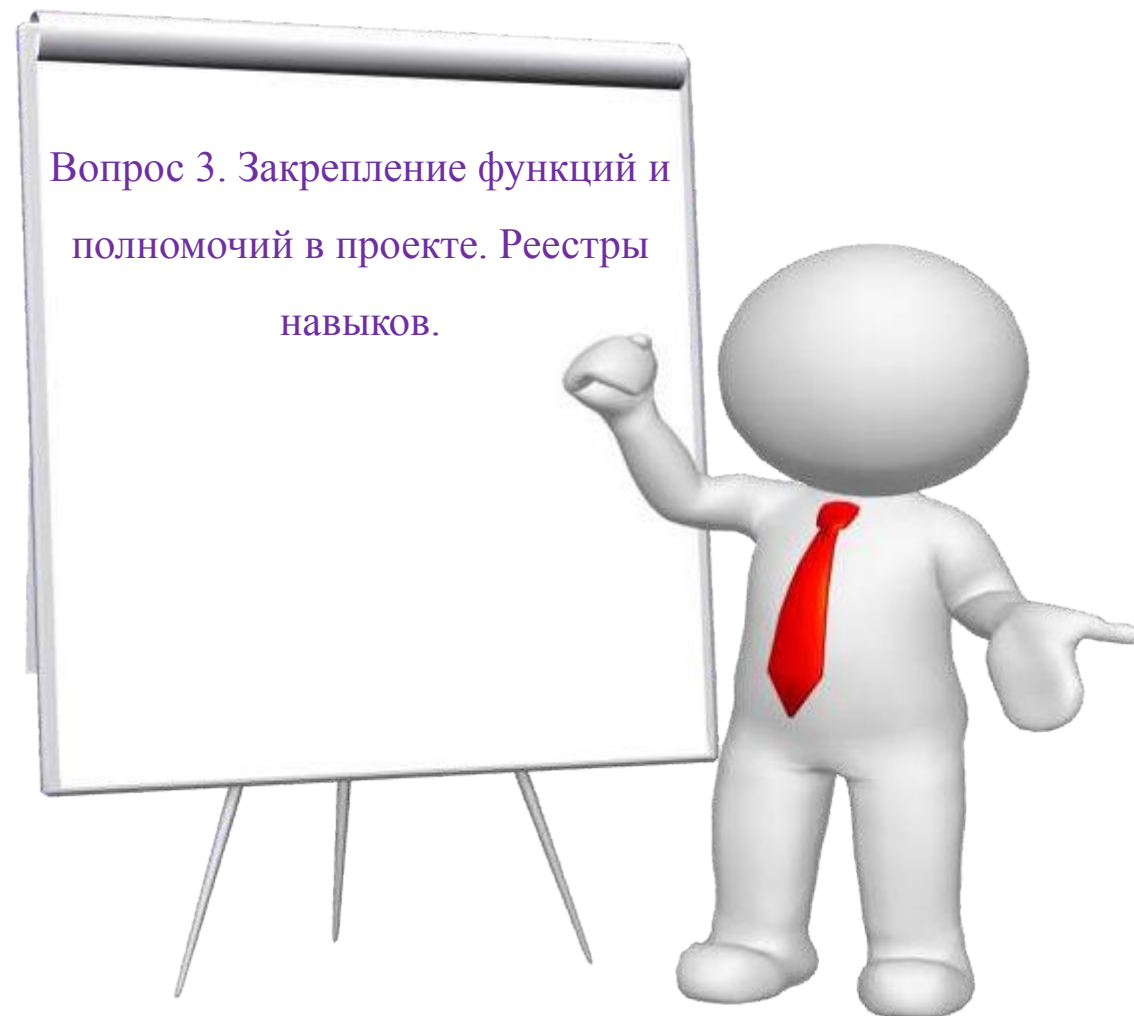
- **Инициировать использование матрицы и включить процедуру использования матрицы ответственности в документ "План управления проектом"**. После утверждения МО все дальнейшие изменения в ней должны проходить через процедуру интегрированного управления изменениями при участии авторов первоначальной версии. Преимущество использования структурированного подхода к изменению матрицы ответственности состоит в том, что руководитель проекта получает актуальный документ, на который он может ссылаться при возникновении тех или иных спорных ситуаций, касающихся распределения полномочий в проекте.

Пример матрицы ответственности проекта

| Матрица RACI | Лицо | | | | |
|-------------------------------|------|-----|--------|------|----|
| Операция | Анна | Бен | Карлос | Дина | Эд |
| Разработка устава | A | R | I | I | I |
| Сбор требований | I | A | R | C | C |
| Отправка запроса на изменение | I | A | R | R | C |
| Разработка плана тестирования | A | C | I | I | R |

R = Responsible (Отвечает) A = Accountable (Утверждает) C = Consult (Консультирует) I = Inform (Информируется)

Тема 7. Планирование кадровых ресурсов и коммуникаций проекта



Закрепление функций и полномочий в проекте - 1

| Должность | Роль в проекте | Функции | Полномочия |
|----------------------------------|--|---|--|
| <p>Куратор проекта (спонсор)</p> | <p><i>Проектная</i> роль должностного лица, отвечающего за стратегическое управление ходом реализации проекта. Куратор принимает решение по стратегическим вопросам проекта, осуществляет утверждение основных изменений в объеме <i>работ</i>, сроках, этапах, в бюджете проекта, находящихся вне компетенции руководителя проекта. Как правило, куратором проекта (спонсором) является <i>менеджер</i> высшего звена организации</p> | <ul style="list-style-type: none"> □ общее руководство ходом реализации проекта; □ обеспечение выделения необходимых ресурсов для выполнения проекта, обеспечение финансирования работ; □ рассмотрение и утверждение регламентирующих документов, необходимых для организации и выполнения проекта; □ получение и анализ сводной отчетности о ходе реализации проекта; □ управление изменениями базовых параметров проекта и решение проблем, находящихся вне компетенции руководителя проекта | <ul style="list-style-type: none"> ✓ утверждение целей проекта; ✓ согласование назначения руководителя проекта; ✓ утверждение общего плана и бюджета проекта; ✓ получение от руководителя проекта сводной отчетности о ходе его выполнения; ✓ принятие принципиальных решений при возникновении критических изменений, влияющих на сроки, стоимость и качество результатов проекта. |

Закрепление функций и полномочий в проекте - 2

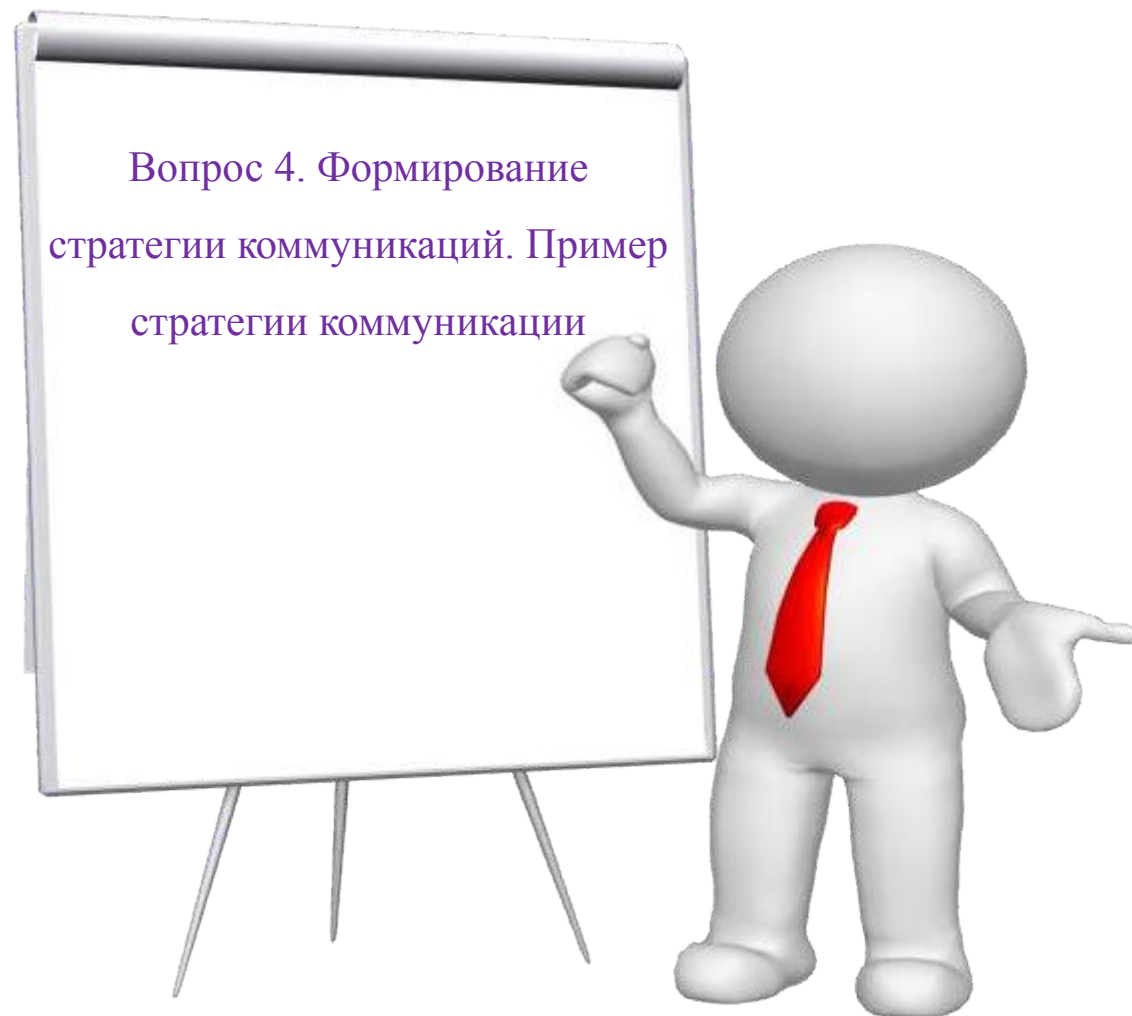
| Должность | Роль в проекте | Функции | Полномочия |
|-----------------------|--|--|---|
| Администратор проекта | <p>Проектная роль должностного лица, отвечающего за информационное обеспечение руководителя проекта, организацию и ведение документооборота по проекту.</p> <p>Администратор проекта функционально закрепляется за конкретным проектом и подчиняется непосредственно руководителю проекта.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> обеспечение руководителя проекта структурированной информацией, дающей возможность контроля проекта, планов, ресурсов и приоритетов; <input type="checkbox"/> ведение протоколов совещаний; <input type="checkbox"/> обеспечение своевременной подготовки, движения и архивации документов по проекту. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ передача и получение от участников проекта необходимой документации по проекту; ✓ контроль соблюдения участниками проекта установленной системы документооборота; ✓ требование от конкретных исполнителей по проекту оперативной информации и отчетов о ходе работ по проекту. |
| Руководитель проекта | <p>Проектная роль должностного лица, ответственного за управление проектом. Он непосредственно отвечает за достижение целей проекта в рамках выделенного бюджета, в соответствии с плановыми сроками осуществления проекта и с заданным уровнем качества</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> формирование команды проекта и команды управления проектом; <input type="checkbox"/> планирование, организация и контроль выполнения работ по достижению целей проекта с требуемыми качеством, затратами и в заданный срок; <input type="checkbox"/> распределение ресурсов проекта и организация взаимодействия команды проекта в процессе его выполнения; <input type="checkbox"/> организация взаимодействия с заказчиком и обеспечение всех необходимых коммуникационных связей с другими участниками проекта; <input type="checkbox"/> учет фактических затрат ресурсов по исполнению проекта; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ назначение задач команде проекта (отдельным ее членам) и контроль их выполнения; ✓ требование от команды проекта выполнения своих ролевых функций; ✓ подтверждение или отклонение отчетов о фактических затратах исполнителей проекта; ✓ обоснование необходимости и запрос куратору проекта на выделение дополнительных ресурсов на проект; ✓ обращение к куратору за поддержкой в случае необходимости. |

Реестры навыков

- На этапе планирования для каждой роли должен быть определен *список* навыков, необходимых членам команды проекта. Для разработки списка рекомендуется использовать *реестр навыков - список категорий и компонентов навыков для определенного класса команды исполнителей проекта*.
- Для обеспечения анализа совокупностей навыков компоненты группируются в четыре категории: технические навыки, административные, навыки межличностного общения, стратегические навыки. Для каждого навыка отмечаются *рейтинг* критичности и *рейтинг* способностей.
- Для оценки рейтинга принято использовать 4-балльную шкалу.

| Категории и компоненты навыков | |
|--|--|
| Технические навыки <ul style="list-style-type: none"> ○ Умение управлять проектом и его технологией ○ Оказание помощи в разрешении проблем проекта ○ Взаимодействие с техническим персоналом ○ Участие в достижении компромиссов ○ Понимание тенденций ○ Понимание основных задач маркетинга ○ Наличие навыков системного анализа | Навыки межличностного общения и лидерства <ul style="list-style-type: none"> ○ Оказание помощи в решении проблем ○ Построение многофункциональной команды ○ Определение целей ○ Получение поддержки высшего руководства ○ Мотивация членов команды ○ Управление конфликтами |
| Административные навыки <ul style="list-style-type: none"> ○ Привлечение уникальных специалистов ○ Навыки эффективного общения ○ Умение делегировать <i>полномочия</i> ○ Ведение переговоров с целью обеспечения ресурсами ○ Календарное планирование ○ Понимание политик и рабочих процедур ○ Сотрудничество с другими проектными командами | Стратегические навыки <ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегическое планирование ○ Принятие стратегических решений ○ Умение работать в условиях риска ○ Умение лидировать |

Тема 7. Планирование кадровых ресурсов и коммуникаций проекта



Формы коммуникаций в проекте



Управление КОММУНИКАЦИЯМИ

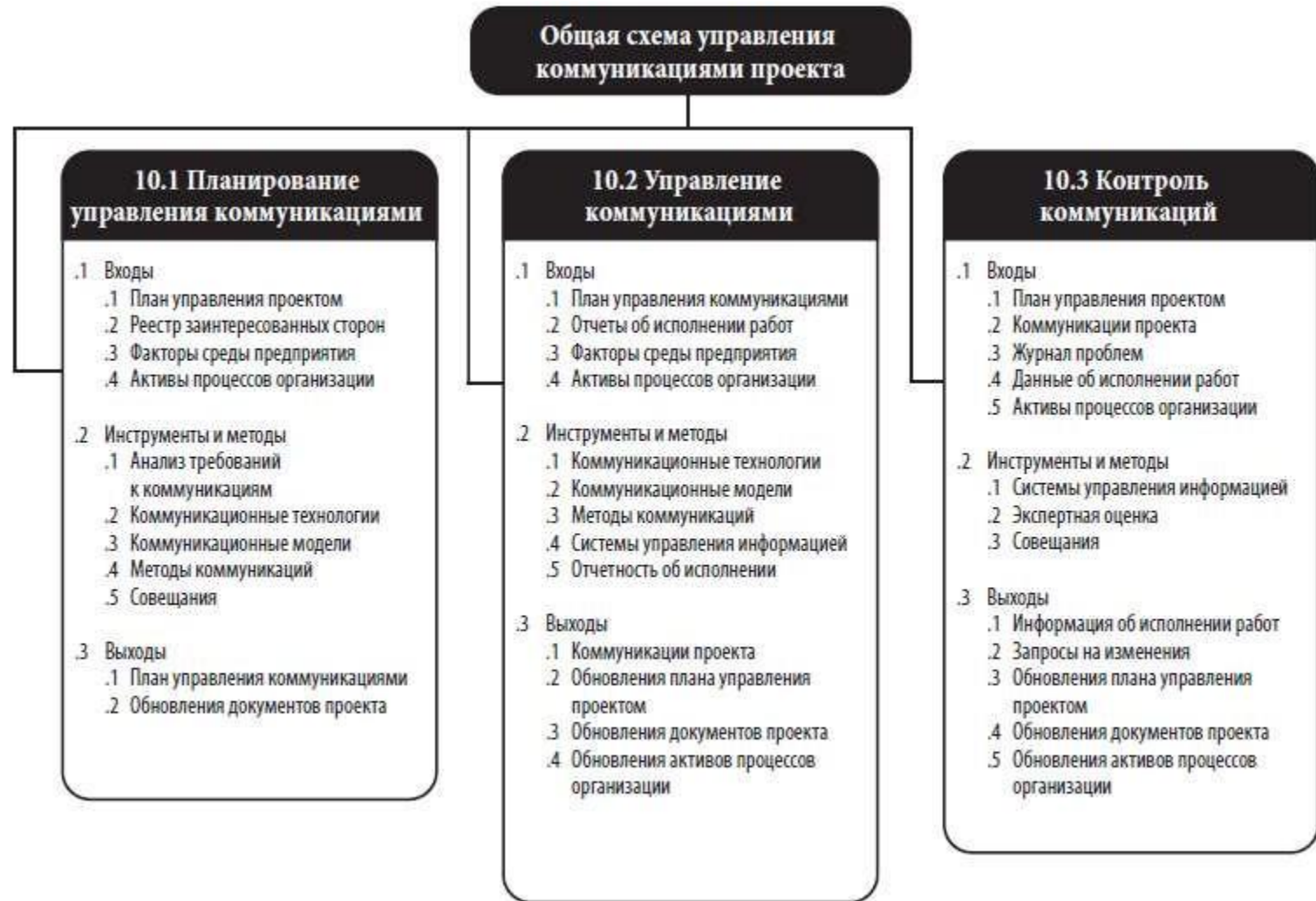
PMBOK

Управление коммуникациями необходимо для удовлетворения информационных потребностей проекта и его заинтересованных сторон

Общее определение

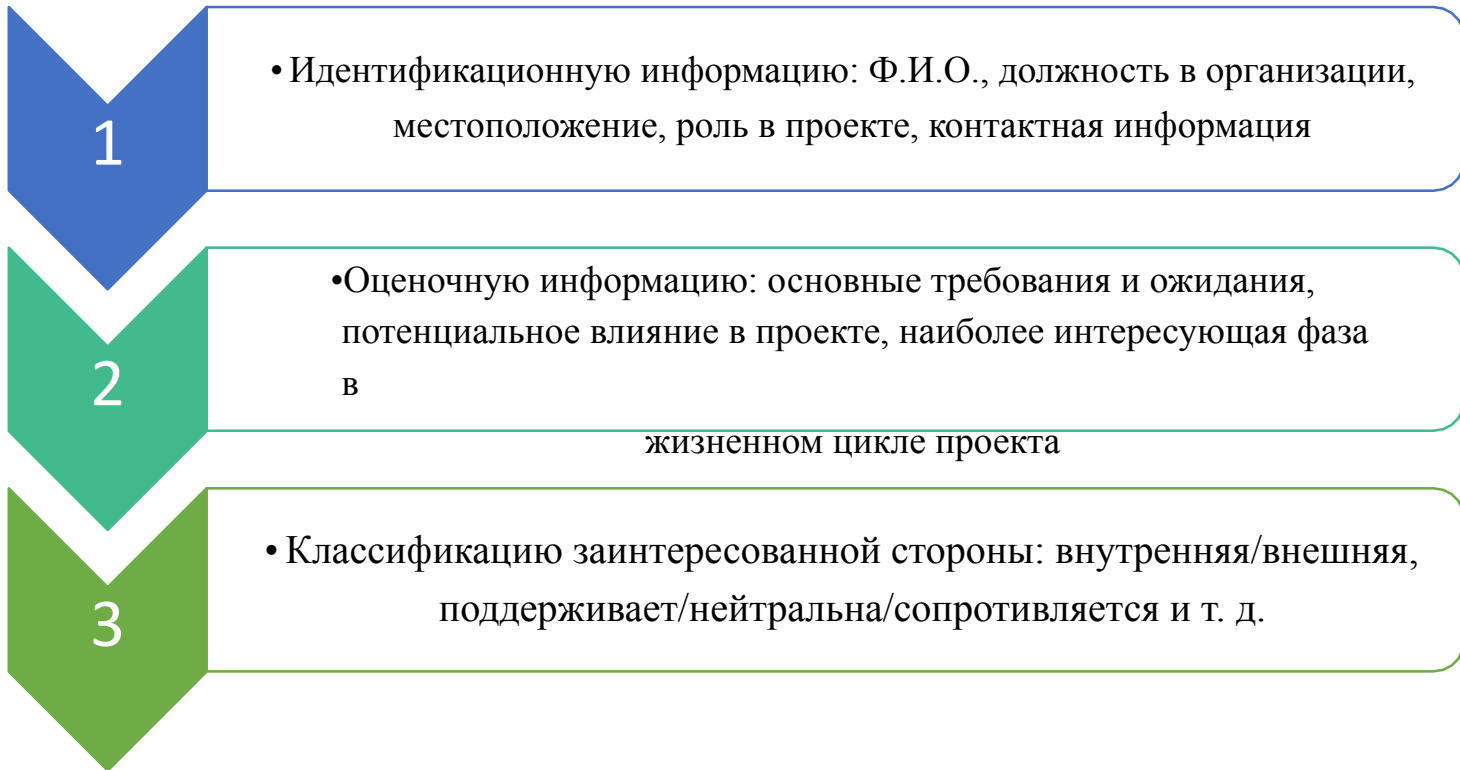
Управление коммуникациями проекта - одна из функций управления проектами, которая направлена на обеспечение своевременного сбора, обобщения, распределения и сохранения необходимой проектной информации

Общая схема управления коммуникациями в проекте



Вход. Реестр заинтересованных сторон

- Главным выходом процесса определения заинтересованных сторон является реестр заинтересованных сторон. В нем содержатся все детали, связанные с заинтересованными сторонами, которые были определены, включая, среди прочего:



- Необходимо регулярно обращаться к реестру заинтересованных сторон и обновлять его, поскольку в ходе жизненного цикла проекта заинтересованные стороны могут меняться или могут быть определены новые заинтересованные стороны.

Пример реестра заинтересованных сторон проекта - 1

| Фамилия, инициалы/группа | Должность | Роль в проекте | Контактная информация | Требования | Влияние |
|--------------------------|---|--|---------------------------|---|---------------|
| Грищенко А. Ф. | Генеральный директор компании «НафтаГазОйл» | Заказчик | Тел. 495-798-XX-XX | Количество участников – 290 человек. Длительность встречи: с 12 до 22 часов. Хорошие отзывы участников | Сильное |
| Стычкин Ф. А. | Топ-менеджер компании «НафтаГазОйл» | Представитель заказчика (координация, приемка) | Моб. тел. 8-918-611-XX-XX | Качество еды не хуже, чем в ресторане «Моментальная пицца». Обеспечение установленного ассортимента. Все участники накормлены. Проведение всех оговоренных мероприятий. Хорошие отзывы участников | Очень сильное |
| Паньков М. И. | Коммерческий директор | Куратор | Тел. 495-798-XX-XX | Непревышение бюджета. Четкое оформление платежных документов | Сильное |

Пример реестра заинтересованных сторон проекта - 3

| Поле | Алгоритм заполнения |
|---------------------------------|--|
| ID | Уникальный идентификатор требования (st + инкремент) |
| Имя | Фамилия и имя заинтересованного лица |
| Роль в проекте | Проектная роль (пользователь, эксперт, спонсор, член команды и т.п.) |
| Должность | Занимаемая заинтересованным лицом должность |
| Отдел / департамент | Подразделение, где работает заинтересованное лицо |
| Непосредственный начальник | Прямой начальник заинтересованного лица |
| Контактная информация | Телефон, e-mail и прочее - ВСЯ известная контактная информация |
| Предпочитаемый вид коммуникаций | Электронная почта / телефон / совещания и т.п. |
| <i>Главные ожидания</i> | Главные ожидания заинтересованного лица по проекту |
| <i>Главные требования</i> | Главные требования заинтересованного лица по проекту (или ID в матрице требований, если были внесены туда) |
| Влияние на проект | Влияние на проект по в баллах по шкале 1 - 10 (где 1 - минимальное влияние; 10 - максимальное влияние) |
| <i>Отношение к проекту</i> | Противник / Сторонник / Нейтрал |
| <i>Интерес к проекту</i> | Возможно, заинтересованное лицо ХОЧЕТ принять участие в проекте как эксперт или в иной форме. |
| <i>Комментарий</i> | Любые комментарии |

Инструменты и методы. Коммуникационные

ТЕХНОЛОГИИ

- Методы передачи информации среди заинтересованных сторон проекта могут значительно различаться. Например, команда проекта может использовать самые разные методы коммуникации, от кратких обсуждений до расширенных совещаний, от простых письменных документов до развернутых материалов (например, расписаний, баз данных и веб-сайтов), которые доступны онлайн.
- Факторы, которые могут оказывать влияние на выбор коммуникационных технологий, включают в себя:
 - ❖ **Срочность получения информации.** Они могут различаться в разных проектах, а также на разных стадиях одного проекта.
 - ❖ **Доступность технологии.** Необходимо удостовериться в том, что технология, которая требуется для обеспечения коммуникации, является совместимой и доступной для всех заинтересованных сторон на протяжении всего жизненного цикла проекта.
 - ❖ **Простота использования.** Необходимо удостовериться в том, что выбранные коммуникационные технологии подходят участникам проекта и что при необходимости запланированы соответствующие обучающие мероприятия.
 - ❖ **Среда проекта.** Необходимо определить, будет ли команда встречаться и действовать очно или виртуально; будут ли члены команды находиться в одном или нескольких часовых поясах; будут ли они для коммуникаций использовать несколько языков.
 - ❖ **Секретность и конфиденциальность информации.** Необходимо определить, является ли передаваемая информация секретной или конфиденциальной и требуется ли принять дополнительные меры для ее защиты. Также необходимо учесть наиболее подходящий способ передачи такой информации.

Выходы. План управления коммуникациями проекта

- План управления коммуникациями — компонент плана управления проектом, описывающий, как будет происходить планирование, структурирование, мониторинг и контроль коммуникации по проекту. План содержит следующую информацию:
 - требования заинтересованных сторон к коммуникациям;
 - сведения о передаваемой информации, включая язык, формат, содержание и уровень детализации;
 - причина распространения данной информации;
 - лицо, отвечающее за передачу информации;
 - лицо, выдающее разрешение на раскрытие конфиденциальной информации;
 - лицо или группы лиц, которые будут получать информацию;
 - **методы или технологии, используемые для передачи информации (такие как заметки, сообщения электронной почты);**
 - ресурсы, выделенные на коммуникационные действия, включая время и бюджет;
 - метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями по мере прогресса и развития проекта;
 - глоссарий общепринятой терминологии и т.д.

Формирование стратегии

КОММУНИКАЦИЙ

- Для того чтобы проектные коммуникации наиболее эффективно решали задачи, стоящие перед проектом, еще на фазе планирования проекта необходимо четко сформулировать *стратегию коммуникаций*.
- Наиболее важным элементом *планирования коммуникаций* является *идентификация получателей информации*, далее следует озаботиться планированием содержания информационных сообщений, которое может значительно меняться в зависимости от адресата.
- Затем происходит *выбор канала коммуникации и определение отправителя*. За фактическим выполнением коммуникаций необходимо всегда осуществлять *обратную связь*, позволяющую нам корректировать наши действия в дальнейшем.
- Относительно содержания любое сообщение на проекте должно включать в себя информацию следующего рода:
 1. Удовлетворение потребности участников проекта (**понимать**). Участники проекта должны иметь возможность получить объективную, полную и непротиворечивую информацию о целях и задачах проекта и иметь возможность сформировать собственное рациональное мнение о проекте.
 2. Удовлетворение потребности участников проекта (**чувствовать**). Участники должны четко понимать, какие процедуры предусмотрены для организации их участия в принятии решений по проекту, есть ли каналы *обратной связи*, как они могут быть вовлечены в реализацию наиболее значимой для них части проекта.
 3. Удовлетворение потребности участников проекта (**действовать**). Сотрудники должны быть проинформированы, какие средства, методы, инструменты предусмотрены для их скорейшей адаптации в условиях новой организационно-функциональной среды бизнеса организации.

Пример стратегии

КОММУНИКАЦИИ

- Типовая структура *стратегии коммуникации* включает в себя следующие разделы:

1

- Цели и задачи информирования участников проекта

В рамках реализуемой стратегии информирование не сводится исключительно к обеспечению сотрудников необходимой информацией о проекте. Цели информирования направлены на повышение лояльности персонала компании к проекту, что служит достижению конечной цели управления изменениями - обеспечению безболезненного перехода к новому бизнес-стандарту. Перед процессом информирования стоят три основных цели:

1. **обеспечение целевой аудитории информацией о целях, задачах и результатах проекта:** проинформировать сотрудников компании о проекте, важности и выгодах; обеспечить доступность, корректность и своевременность получения информации о проекте; поддерживать интерес к проекту на всех фазах его реализации;
2. **обеспечение целевой аудитории информацией об осведомленности проектной команды о предстоящих изменениях в функциональной среде и организационной структуре компании, и о проблемах, связанных с ними:** обеспечить своевременность получения информации о предстоящих изменениях целевыми аудиториями; сформировать образ проекта как открытой, прозрачной и доступной инициативы; реализовать сбор сведений об ожиданиях/опасениях бизнес-экспертов о предстоящих изменениях;
3. **обеспечение целевой аудитории информацией о планах по переходу к новым процессам, обязанностям, методам работы:** сформировать образ проекта как инициативы, готовой поддерживать *обратную связь*, отвечать на вопросы и помогать в решении предстоящих проблем; обеспечить заблаговременное информирование конечных пользователей о предстоящих мероприятиях, связанных с управлением изменениями.

Пример стратегии

КОММУНИКАЦИИ

- Типовая структура *стратегии коммуникации* включает в себя следующие разделы:

2

- Роли и обязанности

Указание конкретных лиц, ответственных за проектные коммуникации, и их места в организационной структуре проекта.

Пример стратегии

КОММУНИКАЦИИ

- Типовая структура *стратегии коммуникации* включает в себя следующие разделы:

3

- Целевая аудитория

Исходя из описанных целей информирования, следует выделить 3 целевые группы, на которые будут направлены действия, описанные в *плане коммуникаций*. Различия выделенных групп, характеризуемые степенью ответственности/участия в проекте, иерархией позиции внутри компании, а следовательно, лояльностью к результатам проекта, обуславливают использование нескольких каналов и мер информирования для каждой из них.

- 1. Бизнес-эксперты.** Как правило, являются руководителями или ведущими специалистами линейных подразделений, обладают всей полнотой информации о существующих бизнес-процессах в конкретной области, принимают участие в согласовании перечня изменений процессов.
- 2. Ответственные за преобразования (1-го и 2-го уровня).** **Первый уровень** представлен сотрудниками из числа руководителей дирекций и управлений, которые выступают главной точкой контакта между группой управления изменениями и сетью ответственных за внедрение. Уровень их информированности и активного участия в процессе управления изменениями критичен для реализации проекта.
Второй уровень представлен сотрудниками уровня руководителей отделов, которые несут ответственность за реализацию мер по управлению изменениями на локальном уровне, так как являются связующим звеном между сетью ответственных за преобразования и конечными пользователями
Бизнес-эксперты могут входить в число ответственных за преобразования.
- 3. Конечные пользователи.** Сотрудники компании, которые в последующем будут иметь дело с новыми процессами и системой в своей ежедневной работе. Цели информирования в первую очередь направлены на повышение уровня принятия системы именно этой целевой аудиторией.

Пример стратегии

КОММУНИКАЦИИ

- Типовая структура *стратегии коммуникации* включает в себя следующие разделы:

4

- Каналы коммуникаций

К коммуникационным каналам могут относиться как стандартные средства общения (телефон, электронная почта), так и более специфичные (совещания в группах, выездные семинары, сессии вопросов и ответов); кроме того, не следует упускать из виду и *каналы коммуникаций*, действующие по принципу pull, - это интернет-порталы, базы знаний и т.п.

Рисунок. Каналы коммуникаций и их воздействие

