



ПРОЕКТНАЯ
ПРАКТИКА
Добиться результата. Вместе.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Михаил Козодаев, Проектная ПРАКТИКА

2024

О ЧЕМ ПОГОВОРИМ?

- I. Что внутри управления ресурсами?
- II. Зачем управлять ресурсами?
- III. Инструменты для управления ресурсами
- IV. Примеры бизнес-кейсов в области управления ресурсами

ЧТО ВНУТРИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ?

Самый частый ответ - «Система планирования и учета трудозатрат участников проектов».

ИТ-решение:

работающее с трудозатратами на детальном уровне, опирающееся на сложные математические модели, предполагающее непростой регламент работы участников проектов.

ПМ СТАНДАРТ про Управление ресурсами:

- 1) формирование команды проекта;
- 2) оценка ресурсов;
- 3) определение организационной структуры проекта;
- 4) развитие команды проекта;
- 5) управление ресурсами проекта;
- 6) управление командой проекта.

ФОКУС НА АВТОМАТИЗАЦИЮ

ФОКУС НА РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧ

НТК СОВНЕТ про Управление человеческими ресурсами в проекте:

- 1) определение квалификационного и численного состава команды;
- 2) поиск и отбор кандидатур, прием на работу / увольнение;
- 3) организация обучения и повышения квалификации;
- 4) определение ответственности;
- 5) создание условий и рабочей атмосферы для коллективной работы;
- 6) предупреждение и разрешение возникающих конфликтов;
- 7) решение вопросов, связанных с оплатой труда

ЗАЧЕМ НУЖНО УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ?

** На основе анализа задач заказчиков Проектной ПРАКТИКИ*

приоритизация задач и участия в разных проектах

соответствие оплаты и понесенных трудозатрат

баланс затрат на разные активности

объективность премиальной модели

оценка квалификации сотрудника и определение грейда

выявление зон улучшения в технологии реализации проектов

план работы с сотрудниками подразделения

минимизация потерь при передаче дел

должный уровень утилизации

сокращение стоимости проекта

модель типовой команды

база для нормирования

прогноз пиковых нагрузок

контроль работы сотрудника

реалистичность календарного плана и бюджета трудозатрат

определение ключевых, наиболее востребованных сотрудников

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ

** На основе опыта Проектной ПРАКТИКИ*

- 1) Алгоритм действий руководителя при найме/увольнении
- 2) Единая для всех проектов ролевая модель
- 3) Инструменты развития компетенций сотрудников
- 4) Методика анализа утилизации времени сотрудников
- 5) Методика выбора лучшего исполнителя
- 6) Методика определения в команде специалистов с нормативной производительностью
- 7) Методика определения грейда сотрудника (модели компетенций +)
- 8) Методика определения стоимости услуг с учетом понесенных трудозатрат
- 9) Методика освоенного объема, отнесённая к трудозатратам
- 10) Методика отказа от дополнительных задач в проекте
- 11) Методика формирования рейтинга сотрудников
- 12) Модель мотивации участников ПД
- 13) Модель типовой команды (норматив. соотношение трудозатрат ролей)
- 14) Модель управленческой сложности проекта (для оценки трудозатрат)
- 15) Отчет о фактическом включении сотрудников в активности компании
- 16) Подход к определению ставки участника проекта
- 17) Порядок доступа ЗС к данным о фактических трудозатратах
- 18) Процедура замещения сотрудника на активностях компании
- 19) Процедура оценки трудоемкости
- 20) Процедура планирования, отчетности и приемки трудозатрат
- 21) Процедура привлечения персонала в соответствии с планом мобилизации команды проекта
- 22) Процедура синхронизации ресурсных планов проектов / портфеля и функциональных подразделений
- 23) Процедура согласования требуемых трудозатрат исполнителем и заказчиком
- 24) Процедура урегулирования ресурсных конфликтов
- 25) Реестр ранжированных проектов
- 26) Рекомендации участникам ПД о планировании рабочего дня
- 27) Стратегия компании
- 28) Существующие ограничения для расширения команды в разрезе ролей / специальностей
- 29) Сценарии учета трудозатрат
- 30) Типовой алгоритм принятия решения при отклонении по трудозатратам
- 31) Типовые блоки работ в календарном плане с нормиров. трудоемкостью
- 32) Требования к уровням структуры календарного плана для обеспечения возможности отнесения трудозатрат
- 33) Финансовая модель компании (учет затрат на персонал)

Не забыть про скрытые работы!!!

Кейс 1. Проектный институт.

Быстрая оценка сроков и стоимости потенциальных работ

- типология объектов
- для каждого типа:
 - этапность, объем трудозатрат и сроки проекта;
 - базовый календарно-ресурсный план на основе статистики;
 - набор коэффициентов для уточнения длительности и ресурсоемкости технологических этапов относительно базового плана

Получили возможность:

- быстро на основе укрупненной информации об объекте оценивать длительность и стоимость проекта;
- сохранить тесное сотрудничество с якорным заказчиком

Доп. эффекты:

- выявлены «узкие места» в технологических процессах;
- уточнены процедуры взаимодействия участников проектов

Задача:

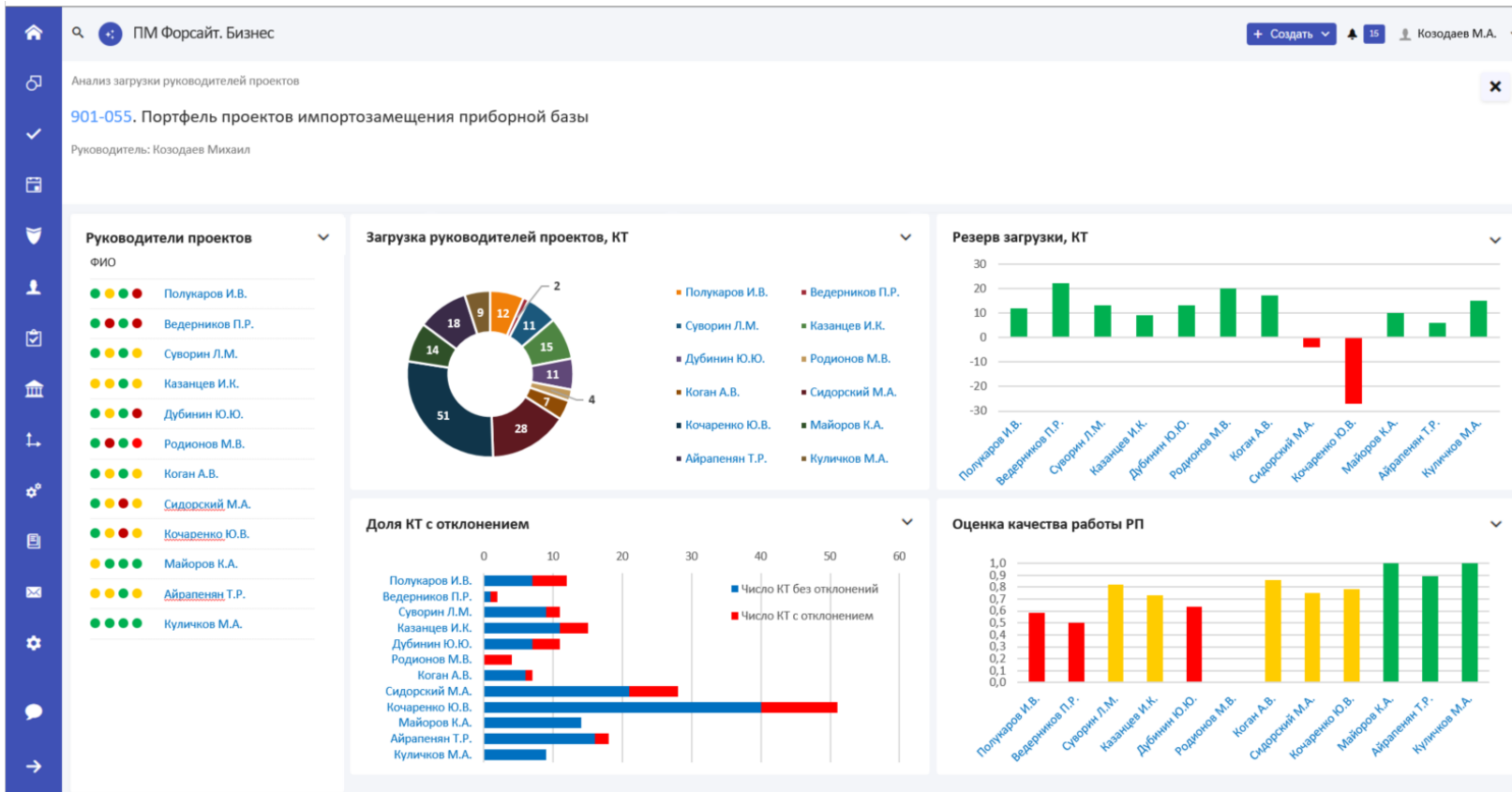
научиться быстро оценивать сроки и стоимость предполагаемых работ

Решение:

разработка и использование параметрической модели оценки

Кейс 2. Промышленное предприятие.

Определение загрузки по числу КТ в зоне ответственности



Подход позволил:

- сравнивать загрузку сотрудников в рамках роли
- выделять наиболее загруженных и недогруженных сотрудников
- локализовать зону ответственности, что было важно при передаче дел или для анализа причин отклонений
- формировать центры компетенций – сотрудник, отвечающий за максимальное число однотипных КТ, становился «экспертом по»

Задача:

определять объем работ, выполняемый участниками проектов

Решение:

число КТ в зоне ответственности – база для определения нагрузки

Кейс 3. Системный интегратор.

Определение посильного объема работ.

услуги



~10÷20 %

оборудование



~80÷90%



период	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 2
Σ загрузка	90%	70%	120%
Проект 1	20	40	60
Проект 2	60	10	40
Проект 3	10	20	20



Σ загрузка	90%	100%	90%
Проект 1	30	20	40
Проект 2	20	20	10
Проект 3	40	60	40



Σ загрузка	110%	90%	100%
Проект 1	40	60	60
Проект 2	40	10	20
Проект 3	30	20	20

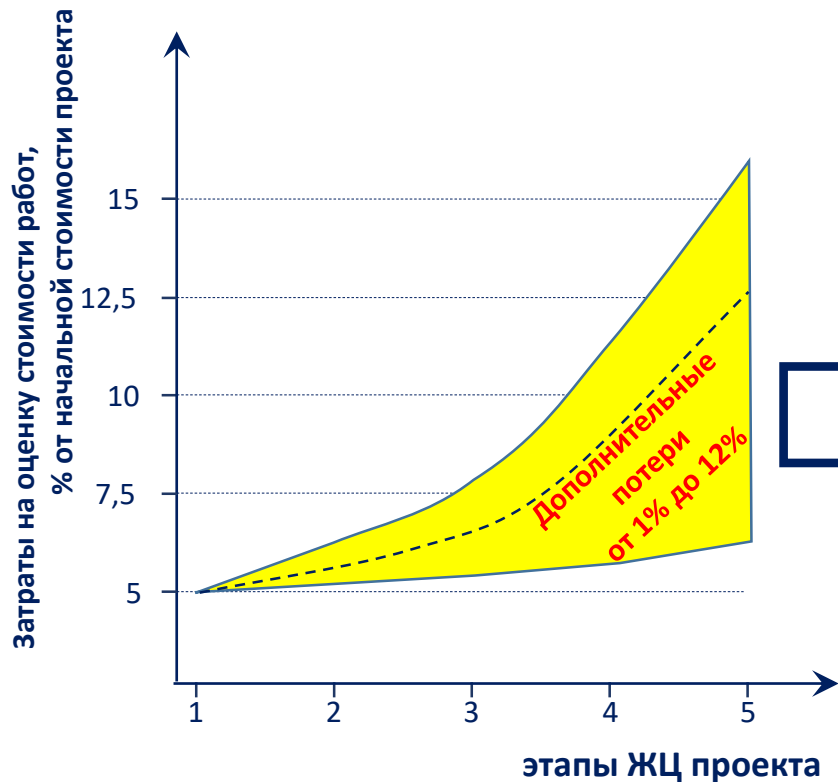
- Возможность оценить загрузку специалистов и определить посильный объем работ
- Сохранение корп. культуры
- Избегание значимых затрат на внедрение более «тяжелого» решения

Задача – без сверх затрат и изменения корпоративной культуры научиться управлять объемом работ

Решение – планирование и учет трудозатрат через оценку процентов загрузки на проекте по месяцам

Кейс 4. Небольшая ИТ-компания

Расчет стоимости проекта на основе оценки трудоемкости одной роли



100%
Разработчик



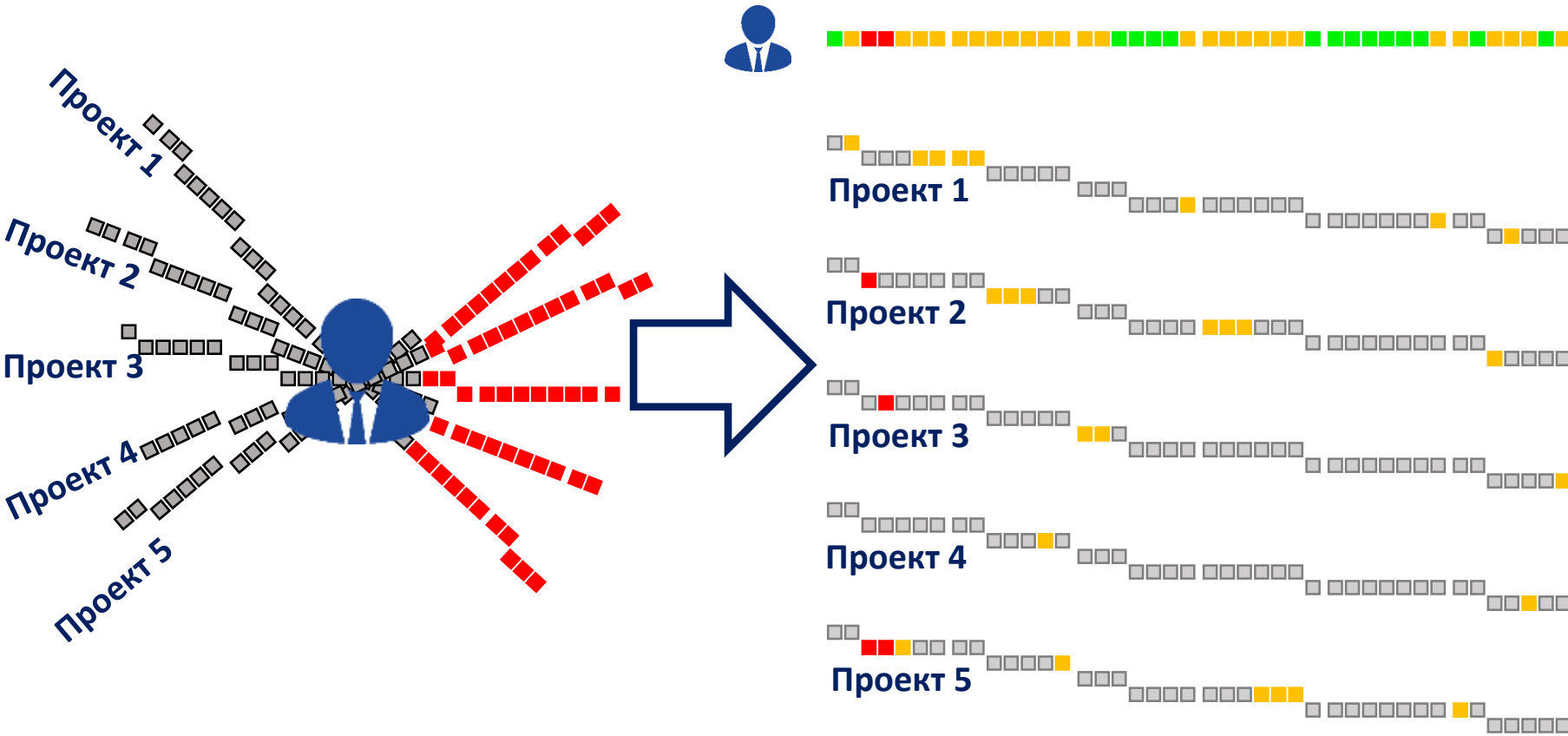
- Повышение маржинальности
 - повышение точности оценок
 - ускорение оценки трудозатрат
 - снижение затрат на разработку календарных и ресурсных планов
- Переход с заказчиком на согласование командо-часов, что сильно ускорило процедуру
- Возможность локализации проблем на конкретном человеке (если трудозатраты не соответствовали статистически обоснованным)

Неприемлемые затраты на оценку стоимости проекта
(изменение требований, недостаточная проработка в начале, ошибки в оценке и др.)

Типовая структура команды и определение трудоемкости проекта через статистически обоснованное соотношение затрат основных ролей

Кейс 5. Научно-производственное предприятие.

Планирование времени только выделенных специалистов.



- Устранение БОльшей части ресурсных конфликтов
- Сохранение/повышение мотивации ключевых специалистов (нет отчетности, «планируем время, т.к. вы – самые квалифицированные»)
- Избегание управленческих затрат на систему планирования и учета трудозатрат в научной среде

Задача:

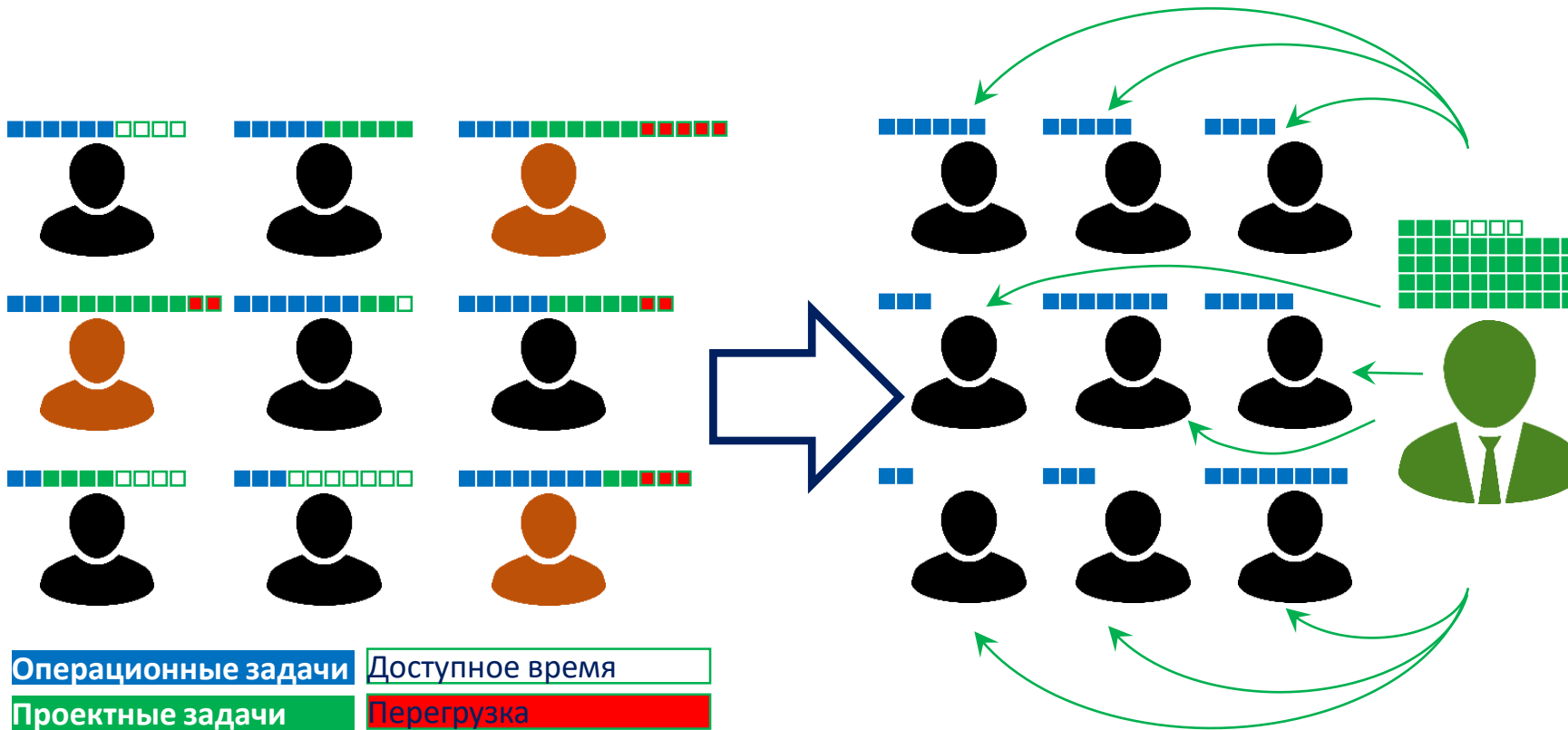
снизить остроту проблемы «узкого горлышка», связанной с работой владельцев продуктов

Решение:

процедура планирования времени только выделенных специалистов (без обязательной отчетности)

Кейс 7. Крупная инжиниринговая компания.

Планирование сервисных функций обеспечивающих подразделений



- Уменьшение сдвигов сроков проектов
- Выровненная загрузка специалистов обеспечивающих подразделений
- Объективные данные для обоснования штатной численности подразделения
- Стандартизация и нормирование типовых сервисных функций

Задача:

снижение ресурсных конфликтов и авралов в обеспечивающих подразделениях

Решение:

планирование загрузки коллективной роли