

конспект лекцій
ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

- Тема 1. Базові принципи формування ефективної команди
- Тема 2. Основні підходи до формування команди
- Тема 3. Формування команди в організаційному плануванні проекту
- Тема 4. Робота з інформацією, як перший етап формування команди проекту
- Тема 5. Вимоги до професійної діяльності членів команди
- Тема 6. Вибір засобів управління командою проекту
- Тема 7. Розвиток команди
- Тема 8. Формування системи заохочень та управління конфліктами в проекті

Тема 1. Базові принципи формування ефективної команди

План.

1. Команда проекту: визначення та сутність.
2. Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної команди.
3. Життєві стадії команди проекту.
4. Маркетинг персоналу.

1. Команда проекту: визначення та сутність

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, які беруть участь у створенні проекту, на цій стадії доводиться розв'язувати ряд специфічних задач, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т. п. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаються на науково-технічному рівні та якості проекту.

Багато дослідників підтверджують, що близько 80% опитаних висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів.

Створення професійної команди для нового проекту — один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проекту — сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту. Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти і цінності. Щоб проект був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати "на повну потужність".

За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх — виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом. Тому проблеми формування і діяльності команди проекту доцільно розглядати в логічній послідовності: мета проекту - система управління - команда проекту.

При організації роботи над проектом необхідно вирішити два завдання:

1. формування команди проекту;
2. організація ефективної роботи команди.

Залежно від специфіки, розміру та типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій та окремих фахівців. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проекті й міра відповідальності за його реалізацію. Фахівців та організацій, залежно від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проекту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проектувальники, постачальники ресурсів, підрядники, консультанти, ліцензіари, фінансові інститути - банки. Нарешті, існує команда проекту, очолювана керівником проекту - менеджером проекту (проект-менеджер), а також, залежно від специфіки проекту, в проекті можуть бути й інші учасники.

Слід зазначити, що учасники проекту - категорія більш широка, ніж команда проекту. Команда проекту - одне з головних понять управління проектами. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підлеглих керівникові останнього; основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Кількість людей в команді визначається обсягом робіт, передбачених проектом. Як правило, лідери (менеджери) функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають команду управління проектом. **Лідери груп** - це керівники, координатори зусиль всіх членів групи; члени групи - безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

2. Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної команди

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди. Існує два основних принципи формування команди для управління проектом:

1. Перший принцип - провідні учасники проекту - замовник і підрядник (крім них можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підкоряються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту. Керівник проекту в усіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.

2. Другий принцип - для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять всі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності.

Система управління командою проекту включає:

- організаційне планування;
- кадрове забезпечення проекту;
- створення команди проекту;
- здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проекту для ефективного ходу робіт і завершення проекту.

Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проекту. Суть команди - в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якої переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність; в її місії, яка для проекту полягає в його ефективній реалізації.

Команда володіє такими суттєвими ознаками, як:

- Внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;

- Групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- Власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд
- Груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальними цілями і завданнями діяльності;
- Прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення загальних завдань;
- Закріплення певних традицій.

Головна мета формування команди - самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

Якісне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності:

- Поліпшуються управління та якість прийняття рішень;
- Змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);
- З'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед всіх членів команди.

3. Життєві стадії команди проекту

Процес формування команди проекту (командоутворення) зазвичай розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проекту.

Значення командної роботи по реалізації проекту укладається в можливості синергетичного ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень, тобто в досягненні "стану, при якому ціле більше ніж сума його складових частин".

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій:

1. формування,
2. спрацювання,
3. функціонування,
4. реорганізація,
5. розформування.

Табл. 1.1. Характеристика різних стадій життя команди проекту

№ п/п	Найменування стадії	Особливості управління командою
1	Формування	Особливості роботи в проекті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками. На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проектом загалом, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення.
2	Спрацювання (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. Всередині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо.
3	Робоча	Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного

	(нормального функціонування)	почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Задачею менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі і змісту робіт, що виконуються; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проекту і способів їх досягнення; визначення і дозвіл конфліктних ситуацій; створення дійової системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проекту і координування діяльності всіх функціональних відділів.
4	Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проекті (задачах, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів.
5	Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проекту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проекту. При цьому в залежності від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди.

При матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації.

При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту.

Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців в професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи.

Відповідно до даних таблиці, першою стадією життєвого циклу команди проекту є її формування. Команда проекту створюється керівником проекту — юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проектом в обсязі, визначеному контрактом.

Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу по управлінню проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроектної» культури;
- розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових розв'язань проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Керівник проекту призначає проект-менеджера, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер проекту визначає необхідну кількість фахівців — членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників.

Розпочинається робота з підбору кадрів. Пошук членів команди проекту може проводитися за такими напрямками:

- безпосереднє звернення керівника проекту чи кадрової служби в організації, на підприємства, до знайомих і ділових партнерів;
- публікація оголошень у засобах масової інформації і рекламних виданнях;
- звернення до кадрових посередників (у державні центри зайнятості населення, недержавні підприємства і т. п.).

Основні поняття: команда проекту, учасники проекту, форми команди проекту, лідер групи, принципи формування команди для управління проектом, система управління командою, ознаки команди, мета формування команди, командоутворення, життєві стадії команди проекту.

Тема 2. Основні підходи до формування команди

План

1. Організаційна структура управління проектом.
2. Фактори, що визначають принципи формування команди проекту.
3. Організація ефективної діяльності команди та управлінські форми та важелі управління.
4. Маркетинг персоналу.

1. Організаційна структура управління проектом

Використання методології управління проектами передбачає створення спеціальної групи (команди проекту), яка стає самостійним учасником проекту і здійснює управління інвестиційним процесом в рамках проекту. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. **Команда проекту** – це група співробітників, підпорядкованих менеджеру проекту, яка безпосередньо працює над здійсненням реалізації проекту. Команда проекту є основним елементом організаційної структури проекту.

Організаційна структура управління проектом – це сукупність взаємопов'язаних органів управління проектом та взаємовідносин між учасниками проекту.

Існує два основних підходи до формування команди проекту:

1. Провідні учасники проекту (замовник та підрядник) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту – відповідно від замовника та від підрядника. Ці керівники, в свою чергу, підпорядковуються одному проектному менеджеру.

2. Для управління проектом створюється єдина команда на чолі з проектним менеджером. В цю команду включаються представники всіх учасників проекту у відповідності до затвердженого розподілу зон відповідальності.

Організація роботи команди проекту характеризується:

- чітким закріпленням прав та обов'язків кожного члена команди;
- послідовною орієнтацією на кінцевий результат.

Основними характеристиками команди є:

- Склад – це сукупність характеристик членів команди, важливих для її аналізу як єдиного цілого. Наприклад, чисельність, віковий склад, кваліфікація тощо.
- Структура – розглядається з точки зору функцій, які виконує кожен член команди, а також з точки зору міжособистісних відносин.

Фактори, що визначають принципи формування команди проекту:

1. Специфіка проекту. Вона визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти члени команди.

2. Організаційно-культурне середовище. Зовнішнє середовище – це всі фактори, які не залежать від команди проекту, але впливають на її роботу. Внутрішнє середовище - це організаційна культура команди, вона включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв'язання конфліктів, організація зовнішніх зв'язків тощо.

3. Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди. Цей стиль залежить від типу лідера. Сучасна концепція лідерства виділяє такі типи керівників:

- лідер, який може організувати роботу команди на принципах самокерівництва є найбільш цінним, його називають суперлідером;
- сильний лідер, він впливає на членів команди шляхом застосування сили, санкцій, формального авторитету;
- транзактор – лідер, який організує ефективну роботу команди шляхом створення особливих форм комунікацій та інформаційних систем в команді;
- герой-візіонер – лідер, який впливає на людей силою власного переконання;
- пасіонарні особистості – лідери, які в змозі запропонувати іншим високі цілі та переконати членів команди в необхідності досягнення цих цілей.

Специфіка управління командою полягає в тому, що вона не є традиційною організацією, відповідна організаційна форма повинна бути індивідуально підібрана під конкретний проект. В цілому організаційні структури управління проектами належать до гнучких, органічних структур управління. Для них характерним є відсутність детального розподілу обов'язків по видах робіт, невелика кількість рівнів управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного члена команди за результати діяльності.

Під час формування команди існують варіанти:

1. Робота над проектом, як додаткова задача. Це означає необхідність включення роботи команди в звичайний ритм роботи підприємства. Складність такої моделі управління полягає в тому, що через необхідність виконання поточної роботи, робота над проектом виконується в останню чергу. Менеджер проекту має обмежений вплив на членів команди через наявність жорсткої ієрархії на підприємстві.

2. Організація окремої структури в рамках оргструктури підприємства. При цьому проект знаходиться під безпосереднім патронажем керівництва, і робота над проектом має пріоритетне значення.

3. Змішані форми. Для роботи над проектом залучається досвідчений менеджер, який займається тільки керівництвом проекту. Він може, в міру необхідності, залучати для роботи також інших співробітників, які, в той же час займаються своєю поточною діяльністю.

3. Організація ефективної діяльності команди

Існує декілька типів спільної діяльності в команді:

- Спільно-взаємодіючий тип – він характеризується обов'язковістю участі кожного члена команди в розв'язанні загальної задачі. Інтенсивність праці приблизно однакова для всіх, особливості діяльності визначаються керівником, ефективність діяльності рівною мірою залежить від всіх членів команди. Для осіб, які схильні працювати в командах такого типу, характерні орієнтація на колективні цілі, групову мораль, повага авторитету лідера.
- Спільно-індивідуальний тип – він характеризується мінімальною взаємодією між учасниками процесів. Кожен виконавець здійснює свою роботу та представляє результат власного труда. Членів команди об'єднує тільки предмет труда, який кожен з них обробляє особливим чином. Для учасників цього типу діяльності характерні висока ініціативність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі працівники головними вважають свої власні цілі і схильні самостійно розробляти способи досягнення цілей в умовах внутрішньої конкуренції.
- Спільно-творчий тип, в якому кожен з членів команди є рівноправним співавтором нового продукту чи послуги. При цьому кожен співробітник намагається підвищити власну професійність за рахунок участі у колективній праці. Учасники цього типу організації діяльності орієнтуються на професійний розвиток, мають схильність до співробітництва з спеціалістами інших областей діяльності. Основною цінністю для них є досягнення нових знань, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного члена колективу.

Управлінські форми та важелі управління

Характеристика того, як приймаються управлінські рішення в організації (команді) називається управлінською формою. Характеристика способу реалізації управлінських рішень називається важелем управління.

Існують такі управлінські форми:

Колективістська - передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями. Для такої форми характерним є сімейний тип взаємовідносин. Головним важелем управління при цьому є авторитет керівника. Якщо дії

керівника відповідають традиціям колективу, його нормам, то він сприймається як ефективний керівник.

Ринкова управлінська форма – передбачає прийняття рішень у відповідності до вимог ринку. Основним важелем впливу на персонал є гроші. Керівник буде сприйматися як сильний, ефективний, якщо він може забезпечити співробітникам відповідну винагороду, більш вигідні фінансові умови, ніж інший керівник. Ця управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі.

Демократична управлінська форма пов'язана з використанням закону, як головного важеля управління. В таких командах можуть працювати професіонали, орієнтовані на досягнення результатів (на отримання нових знань) та професійний розвиток.

Діалогова управлінська форма характеризується розподіленням управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконанні тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління. Головним важелем управління є унікальні знання членів колективу.

Табл. 2.1. Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності.

Тип спільної діяльності	Управлінська форма	Важіль управління
Спільно-взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Спільно-індивідуальний	Ринкова	Гроші
Спільно-творчий	Демократична, Діалогова	Закон, знання

4. Маркетинг персоналу.

Використання зазначених засобів залучення персоналу залежить від категорії найманих працівників (керівники, фахівці, технічні виконавці, робітники), розмірів і складності проекту. Безпосереднє звернення до того чи іншого кандидата на посаду виправдане у випадку пошуку керівника проекту чи структурного підрозділу. При найманні фахівців, робочих і технічних виконавців ефективним є звертання до засобів масової інформації чи до центрів зайнятості.

Якість контингенту буде залежати від того, як буде при найманні представлена привабливість пропонуваної посади чи роботи. Рушійними мотивами для кандидата на посаду можуть бути: привабливий оклад, перспективність кар'єри, надійність робочою місця, соціальні гарантії, престиж підприємства і посади, вільний час, індивідуальний характер проектної роботи, можливість творчості і т. п.

Вирішенням цих питань займається "маркетинг персоналу", у функції якого входить: аналіз вимог і запитів кандидатів; ідентифікація цих вимог і кваліфікаційних характеристик посади; вплив на суб'єктивне сприйняття переваг запропонованої посади кандидатом; сегментування ринку робочої сили; встановлення зв'язків кадрової служби з центром зайнятості, навчальними закладами, консультаційними фірмами і т. п.

При відборі кандидатів здійснюються заходи, відображені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Заходи щодо відбору персоналу

Захід щодо відбору	Дії проект-менеджера
Вибір критеріїв відбору	Здійснює вибір критеріїв для відбору менеджерів
Затвердження критеріїв	Затверджує їх
Відбірна бесіда	Проводить бесіду з менеджерами
Аналіз заяв і анкет	Аналізує заяви і анкети менеджерів
Бесіда про прийняття	Розмовляє з менеджерами, з фахівцями
Тестування	Тестує менеджерів
Перевірка рекомендацій	Перевіряє рекомендації менеджерів
Прийняття рішення про	Ухвалює рішення

Відповідно до даних таблиці, першою стадією життєвого циклу команди проекту є її формування. Критеріями відбору зазвичай виступають освіта, досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості.

Формування команди розпочинається з прийому придатних кандидатів. При цьому можуть бути такі форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна. Незважаючи на явні переваги, контрактна форма найму працівників у нашій країні довгий час не набувала широкого поширення і застосовувалася в основному для перших керівників підприємств (організацій) і пенсіонерів, що продовжували трудову діяльність. Основна вимога даної форми полягає в тому, що в контракті повинна бути чітко сформульована мета його висновку, що входить у контракт як зобов'язання працівника, відповідальність працівника за їхнє невиконання і система оплати його праці. Сказане повинно стосуватися й іншого учасника контракту — наймача, який повинен забезпечити умови для плідної роботи найманого працівника за контрактом.

Комплектуванням проектної групи кадрами формування команди не закінчується. Проектувальників необхідно об'єднати загальною метою і єдиними задачами. Без цього об'єднуючого фактора група людей продовжує залишатися набором випадкових особистостей. Процес "притирання" людей у проектній групі дуже складний і обумовлений, як уже зазначалося, такими особливостями проектної роботи: новизна виконуваних функцій і задач; унікальність виконуваної роботи; ризик і швидкоплинність; недостатнє знання один одного; відсутність загальних цінностей, норм і традицій; різний темперамент людей; розходження в ціннісних орієнтаціях, особливостях пізнавальних психічних процесів, здібностях і т. п.

Основні поняття:

Команда проекту, організаційна структура управління проектом, склад команди, структура команди, транзактор, пасіонарна особистість, спільно-взаємодіючий тип спільної діяльності в команді, спільно-індивідуальний тип спільної діяльності в команді, спільно-творчий тип спільної діяльності в команді, ринкова управлінська форма, важель управління, управлінська форма.

Тема 3. Формування команди в організаційному плануванні проекту

План

1. Вхідна інформація, яка необхідна для організаційного планування
2. Методи та засоби організаційного планування
3. Результати організаційного планування

1. Вхідна інформація, яка необхідна для організаційного планування

Управління трудовими ресурсами проекту включає процеси, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання осіб, залучених до проекту. До трудових ресурсів належать усі зацікавлені особи проекту - спонсор, споживачі, окремі особи й інші.

– Тимчасова природа проектів означає, що особисті й організаційні зв'язки мають бути як тимчасові, так і нові.

– Сутність і кількість зацікавлених осіб змінюватиметься в міру виконання проекту від фази до фази життєвого циклу. У результаті технологія управління трудовими ресурсами, яка була ефективною в одній фазі, може бути неефективною в іншій.

– Роботи з управління штатом рідко входять у прямі обов'язки команди управління проектами. Проте, команда має бути в курсі адміністративних вимог для забезпечення узгодженої роботи.

Організаційне планування включає визначення, документування, розподіл обов'язків і відповідальностей, організацію звітності у проекті. Обов'язки, відповідальності та звітність можуть бути розподілені між окремими особами чи групами осіб. Окремі особи (групи осіб) можуть бути в штаті організації, що виконує проект, або поза штатом. "Штатні" групи часто зв'язані з певним функціональним відділом - інженерним, маркетингу, бухгалтерією.

У багатьох проектах більша частина організаційного планування здійснюється в самих ранніх фазах проекту. Проте, результати цього процесу повинні перевірятися в проекті регулярно, щоб гарантувати безперервне їх застосування. Якщо первинна організація не виявляє себе як ефективна протягом довгого періоду часу, то має бути швидко розглянуто питання про її існування.

Організаційне планування часто тісно зв'язане з плануванням інформаційного зв'язку, оскільки проектна організаційна структура помітно впливатиме на вимоги до комунікацій у проекті.

Для організаційного планування необхідна вхідна інформація про:

1. Проектні зв'язки, які зазвичай належать до однієї з трьох таких категорій:

– Організаційні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними організаційними підрозділами. Організаційні зв'язки можуть бути надзвичайно складними або дуже простими. Наприклад, розробка складної телекомунікаційної системи може вимагати координації численних субпідрядників протягом кількох років, у той час як визначення програмної помилки в системі, встановленій на окремій ділянці, може вимагати навіть менше часу, ніж час на повідомлення замовника.

– Технічні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними технічними частинами. Технічні зв'язки зустрічаються як всередині проектних фаз (наприклад, ділянка проекту, розроблена інженерами-будівельниками, має бути сумісною з надбудовою, розробленою іншими інженерами), так і між проектними фазами (наприклад, випадок, коли команда, що проектує автомобіль, передає результати своєї роботи команді з переоснащення, яка має винайти можливість для виробництва даного автомобіля).

– Міжособистісні зв'язки - це формальна та неформальна звітність між різними людьми, залученими до проекту.

Перелічені зв'язки часто зустрічаються одночасно, як, наприклад, у випадку, коли архітектор, найманий на роботу проектною фірмою, пояснює основні напрями проектування команді менеджерів проекту підрядчика, яка не зв'язана з будівництвом.

2. Вимоги до персоналу. Вимоги до персоналу визначають те, якого роду навички вимагаються від окремих осіб або групи осіб. Вимоги до персоналу є підгрупою загальних вимог до ресурсів, що визначаються при їх плануванні.

3. Обмеження - це чинники, які обмежують вибір команди проекту. Загальні чинники, які можуть обмежувати організацію команди, включають, але не зводяться до таких:

– Організаційна структура виконавчої організації - організація, чия базова структура є сильною матрицею, відводить провіднішу роль для менеджера проекту порівняно з тією, де базова структура є слабкою матрицею.

– Колективні ділові угоди - контрактні угоди з підрозділами чи іншими групами службовців можуть вимагати певних обов'язків або звітності (по суті, група службовців є зацікавленою особою).

– Переваги команди управління проектом - якщо члени проектної команди мали успіх з певними структурами в минулому, вони повинні відстоювати подібні структури в майбутньому.

2. Методи та засоби організаційного планування

Для здійснення організаційного планування використовуються наступні методи та засоби:

– Шаблони. Хоч кожний проект унікальний, більшість проектів деякою мірою матиме схожість з іншими проектами. Використання визначення обов'язків, відповідальності чи звітності схожого проекту може допомогти прискорити процес організаційного планування.

– Практика управління. Багато які організації мають у своєму арсеналі різноманітну політику, методи, певний порядок дій і процедури, які можуть допомогти команді менеджерів проекту в різних аспектах організаційного планування. Наприклад, організація, що розглядає менеджерів як «тренерів», звичайно, повинна мати документацію, де було б відображено, як має виконуватися роль «тренера».

– Теорія організаційного планування. Існує багато літератури, в якій описується, як можуть і як повинні бути структуровані організації. Хоч тільки невеликий відсоток авторів роблять акцент на проектні організації, команда менеджерів проекту має бути обізнана з теорією організаційного планування так, щоб якомога краще реагувати на вимоги проекту.

– Аналіз потреб зацікавлених осіб. Потреби різних зацікавлених осіб мають бути проаналізовані для гарантування того, що їхні потреби будуть задоволені.

3. Результати організаційного планування

Результатами організаційного планування повинні бути:

1. **Розподіл обов'язків / відповідальностей.** При роботі у рамках проекту обов'язки (хто що робить) і відповідальність (хто за що відповідає) мають бути розподілені між відповідними зацікавленими особами проекту. Згодом обов'язки та відповідальність можуть змінюватися. Більшість обов'язків і відповідальності розподіляються між зацікавленими особами, які активно залучаються до роботи проекту (наприклад, менеджером проекту, членами команди управління проектом та іншими).

Обов'язки та відповідальність менеджера проекту звичайно є вирішальною в більшості проектів, але вони істотно варіюються залежно від прикладної сфери. Обов'язки та відповідальність мають бути тісно зв'язані зі змістом проекту.

2. План управління персоналом. План управління персоналом описує: коли і як трудові ресурси вводяться в проектну команду і видалятимуться з неї. План управління персоналом може бути формальний і неформальний, детальний і широко окреслений, заснований на потребах проекту. Він є додатковим елементом загального плану проекту.

3. Організаційний графік - це звітність у проекті в будь-якому графічному зображенні. Організаційна ієрархічна структура робіт (WBS) є характерним прикладом організаційного графіка, що показує, які організаційні підрозділи за яку конкретну роботу відповідають.

4. Допоміжні деталі для організаційного планування варіюються залежно від прикладної сфери й розміру проекту. Інформація, що часто використовується як допоміжна деталь, включає, але не зводиться до такого:

- Організаційний вплив - які альтернативи усуваються організацією і в якій спосіб.
- Описи роботи - письмові відображення роботи, що містять навички, відповідальність, базові знання, повноваження, фізичне оточення й інші характеристики, включені до виконання даної роботи. Їх ще називають описами позицій.
- Необхідність навчання - якщо найманий персонал не має навичок, необхідних для виконання проекту, то їх необхідно розвинути.

Основні поняття: трудові ресурси, «штатні» групи, організаційні зв'язки, технічні зв'язки, міжособистісні зв'язки, методи та засоби організаційного планування, організаційний графік.

Тема 4. Робота з інформацією, як перший етап формування команди проекту

План

1. Етапи формування команди проекту.
2. Опис характеристик продукту проекту та характеристика середовища реалізації проекту для підбору команди.
3. Відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям.

1. Етапи формування команди проекту

Формування команди проекту включає наступні етапи:

1. Охарактеризувати такі фактори унікальності проекту, як: а) продукт проекту; б) середовище реалізації проекту.
2. Проаналізувати відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям.
3. Визначити вплив характеристик продукту і середовища реалізації обраного проекту на вимоги до професійної діяльності членів команди цього проекту.
4. Сформувати перелік функцій команди проекту та визначити пріоритетність кожної з цих функцій для успіху проекту.
5. Визначити необхідні для виконання кожної функції команди проекту вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди.
6. Розробити професійну структуру команди проекту.
7. Визначити для виконання кожної функції команди найбільш важливі ролі в команді проекту.
8. Визначити підсумкову пріоритетність кожної з ролей в рольовій структурі команди проекту.
9. Сформувати перелік професійно-важливих якостей для кожної ролі в команді проекту.
10. Спланувати процедури оцінювання окремих блоків знань, навичок і здатностей кандидатів до команди проекту.
11. Проаналізувати відповідність професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання окремих ролей в команді проекту, і визначити найбільш збалансовану рольову структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності ролей).
12. Проаналізувати відповідність знань, навичок і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до роботи на окремих посадах в команді проекту, і визначити найбільш збалансовану професійну структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності функцій).
13. Графічно відобразити рольову та професійну структуру обраного складу команди проекту.

2. Опис характеристик продукту проекту та характеристика середовища реалізації проекту для підбору команди

- Для визначення галузі специфічних знань управлінської команди вказується сфера застосування продукту.
- Для визначення вимог щодо нестандартності та креативності вказується новизна продукту.
- Для визначення психофізичного навантаження при створенні продукту описується складність його створення.
- Для встановлених проектом пріоритетів в роботі команди описуються найбільш важливі критерії якості продукту проекту (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Шаблон опису характеристик продукту проекту для підбору команди

a) Продукт проекту	...
b) Сфера застосування продукту	промисловість / сільське господарство / сфера послуг / наука / освіта / медицина / ...
c) Новизна продукту	Світова новизна / локальна новизна / нульова новизна
d) Складність створення продукту	Рівень комплексності (високий / низький), рівень наукоємності, рівень технологічної складності, рівень трудомісткості, рівень необхідної швидкості реалізації
e) Найбільш важливі критерії якості продукту проекту	1. ... 2.

Характеристика середовища реалізації проекту.

- Для визначення пріоритетності знань та навичок з управління проектами вказується критичний процес управління проектом.
- Для визначення конструктивних вимог виконавчої організації до проекту описується її місія та стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект.
- Для визначення впливу організаційної культури виконавчої організації на роботу команди проекту описуються корпоративні цінності організації, взаємозалежність співробітників в організації та рівень "запрограмованості" (детермінованості) поведінки при роботі в цій організації (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

Шаблон опису характеристик середовища реалізації проекту

a) Критичний процес управління проектом	управління змістом / часом / вартістю / якістю / ризиками / персоналом / комунікаціями / закупівлями / інтеграцією
b) Виконавча організація	...
c) Місія організації	...
d) Імовірні стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект	1. ... 2.
e) Імовірні корпоративні цінності організації	▪ ... ▪
f) Взаємозалежність співробітників у виконавчій організації	висока / низька, причини
g) „Запрограмованість” поведінки в організації	висока / низька, джерела (традиції / зовнішні правила / внутрішній порядок роботи / ...)

3. Відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям

Відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям (таблиця 4.3) необхідно проаналізувати для визначення наступного:

- чи приймає персонал виконавчої організації її стратегічні цілі як особисті, значимі для корпоративних цінностей колективу, або визнає встановлені стратегічні цілі лише формально задекларованими чи примусово призначеними?
- чи не виникає внутрішнього конфлікту між стратегічними цілями, які має досягти організація, та корпоративними цінностями, які об'єднують колектив цієї організації?

Таблиця 4.3

Шаблон аналізу відповідності корпоративної культури виконавчої організації її стратегічним цілям

Стратегічні цілі підприємства	Імовірні корпоративні цінності
1. = Текст пункту 1.2.d) ціль №1	▪ = Текст пункту 1.2.e) цінність №(?) ▪ = Текст пункту 1.2.e) цінність №(?) ▪ ...
2. = Текст пункту 1.2.d) ціль №2	▪ = Текст пункту 1.2.e) цінність №(?) ▪ ...
= Текст пункту 1.2.d) ціль № ...	▪ ...

На основі сформованого опису можна зробити висновок щодо впливу кожної з зазначених характеристик продукту і середовища реалізації проекту на вимоги до професійної діяльності членів команди. При цьому вимоги до професійної діяльності членів команди включають вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди, та стилю їх професійної діяльності в проекті. Також необхідно зробити висновок щодо впливу характеристик продукту і середовища реалізації проекту на мотиваційний потенціал проекту, специфіку управління конфліктами і стресами в проекті, вимоги до управління, лідерства і контролю в роботі команди проекту.

Основні поняття: продукт проекту, середовище реалізації проекту, корпоративні цінності, стратегічні цілі, професійна структура команди проекту, рольова структура команди проекту.

Тема 5. Вимоги до професійної діяльності членів команди

План

1. Формування переліку функцій команди проекту.
2. Професійні та рольові вимоги до членів команди для виконання їх функцій в проекті.
3. Визначення впливу професійних функцій на пріоритезацію ролей в команді проекту.
4. Аналіз відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам функціонально-рольової структури проекту

1. Формування переліку функцій команди проекту

Робота з планування команди проекту починається з формування переліку функцій команди проекту (в таблиці 5.1 наведено приклад окремих функцій команди проекту "Створення стратегії розвитку бізнесу в місті N"). Саме перелік функцій команди проекту визначає вимоги до компетенцій членів команди та ролей в команді проекту, а також визначає рівень трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди при виконанні їх функцій в проекті.

Для кожної з указаних функцій необхідно визначити її пріоритет для успіху проекту (найважливішій функції призначається пріоритет 1, наступній або наступним за важливістю призначається пріоритет 2, і так далі). Пріоритетність виконання функцій команди проекту визначає пріоритетність вимог до знань, навичок і здатностей при підборі членів команди, а також пріоритетність ролей в команді проекту.

Таблиця 5.1

Шаблон формування переліку функцій команди проекту (з прикладом заповнення)

№	Функції команди проекту	Пріоритет
...	...	
17	<i>Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N</i>	...
18	<i>Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N, та стану розвитку у попередні періоди</i>	...
19	<i>Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N</i>	...
20	<i>Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N</i>	...
21	<i>Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N</i>	...
...	...	(1 = max)

На основі виділених функцій команди проекту необхідно визначити вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди, що є необхідними для виконання кожної окремої функції (приклад див. у таблиці 5.2). При цьому категорія "здатності" може містити вказівки на професійно-важливі якості, які повинен мати член команди для виконання описуваної функції.

Після цього функції, близькі за вимогами до знань, навичок та здатностей членів команди, мають бути виділені в окремі групи для призначення майбутнім членам команди. Закріплення цих груп функцій за окремими посадами в команді проекту визначатиме перелік професійних вимог до кожної посади в команді проекту. Тому на цьому етапі необхідно відобразити цільову професійну структуру команди свого проекту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проекту. Одним з можливих форматів для цього є формат матриці відповідальності.

Таблиця 5.2

Шаблон формування професійних вимог до членів команди для виконання їх функцій в проекті (з прикладом заповнення)

Функції команди проекту		Професійні вимоги	
№	Назва функції	Категорія	Формулювання
...
17	Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N	знання	зн. системного підходу зн. методики багатокритеріального оцінювання
		навички	н. моделювання соціальних систем н. формулювання критеріїв
		здатності	структурна логіка ретельність
18	Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N, та стану розвитку у попередні періоди	знання	зн. потенційних джерел інформації
		навички	н. організаціїбору інформації н. роботи з документами
		здатності	ретельність
19	Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N	знання	зн. методики багатокритеріального оцінювання
		здатності	критичність мислення самостійність мислення орієнтація на логіку, а не на етику неупередженість
20	Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N	знання	зн. методик моделювання динаміки розвитку об'єктів
		навички	н. використання комп'ютерних засобів моделювання динаміки розвитку об'єктів н. оцінювання динаміки розвитку соціальних систем
		здатності	структурна логіка
21	Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N	знання	зн. методик організації круглих столів
			зн. прийомів управління дискусією
			зн. поточного стану і загальних тенденцій розвитку бізнесу в регіоні
		навички	н. організаційної підтримки круглих столів
			н. проведення круглих столів
			н. управління часом при проведенні обговорень
		здатності	комунікабельність
лідерство			
етика поведінки			
управління емоціями			
			ретельність
			Послідовність
...

Для підбору управлінської команди, яка буде ефективною в умовах певного проекту, необхідно визначити не лише професійні, а й рольові вимоги до кожного з членів команди проекту. При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді проекту потребує не лише професійних знань і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільше на особистих якостях та поведінкових моделях члена команди. Для планування рольової структури команди проекту доцільно використовувати модель Р.М.Белбіна, за моделлю якого збалансована команда проекту має бути забезпечена якісним виконанням восьми командних ролей:

1. голова ("стратег"),
2. завершуючий ("контролер"),
3. генератор ідей,
4. критик,
5. добувач ("постачальник"),
6. оформлювач ("узгоджувач"),
7. опора команди ("психолог-мотиватор"),
8. робоча бджілка (виконавець).

3. Визначення впливу професійних функцій на пріоритезацію ролей в команді проекту

Багаторічний досвід спостережень та експерименті щодо проблем командування довів, що для забезпечення успіху проекту всі вищевказані ролі в команді мають якісно виконуватись (така команда - збалансована). При цьому один член команди може виконувати кілька ролей, так само як і одну й ту ж роль можуть виконувати кілька членів команди. З наведеного переліку ролей управлінськими за сутністю є лише перші сім ролей і саме вони висувають найбільш суттєві вимоги до стилю діяльності членів команди, тому при формуванні збалансованої команди проекту має бути обраний набір кандидатів, стилі діяльності яких за сукупністю забезпечуватимуть саме ці управлінські ролі.

Та для різних проектів деякі ролі в команді проекту можуть бути більш важливими, або менш важливими, що найбільшою мірою визначається функціями команди проекту. Отже, необхідно розподілити відсотки пріоритетності виконання командних ролей для кожної окремої функції команди проекту (таблиця 5.3). Тоді усереднене значення пріоритетів окремої ролі буде визначатись як середньоарифметичне (за стовпчиком) у випадку, якщо всі функції команди проекту однаково важливі, або як середньозважене для ролі (за стовпчиком) у випадку, якщо деякі з зазначених функцій команди проекту більш важливі, ніж інші. За цими усередненими значеннями пріоритетів мають бути визначені найбільш важливі ролі в команді проекту.

Таблиця 5.3

Шаблон визначення впливу професійних функцій на пріоритезацію ролей в команді проекту

Функції команди проекту		Пріоритетність виконання ролі							
№	Назва функції (приклад)	голова	завершуючий	генератор ідей	критик	добувач	оформлювач	опора команди	$\Sigma =$
...	
17	Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N	100%
18	Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N, та стану розвитку у попередні періоди	100%
19	Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N	100%
20	Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N	100%
21	Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N	100%
...	...								

З урахуванням специфіки виконуваних функцій та вимог щодо стилю професійної діяльності для кожної ролі в команді проекту формування команди визначаються вимоги до навичок, здатностей і професійно-важливих якостей для цих стилів діяльності.

Перш за все необхідно визначити вимоги до професійно-важливих якостей членів команди для кожної ролі в команді проекту (таблиця 5.4). Перелік стійких психологічних якостей, з яких можна обрати професійно-важливі якості для кожної окремої ролі, розроблено на основі системної моделі особистості В.А.Богданова. За елементами системної моделі особистості виділено шість груп якостей (характеристик), які складають базовий рівень особистості, і можуть використовуватись при підборі членів команди проекту, як незмінні протягом тривалого часу характеристики, які визначають поведінкові патерни, та зокрема стилі професійної діяльності:

– вольові характеристики,

- характеристики мислення,
- характеристики уяви,
- характеристики темпераменту,
- характеристики життєвого досвіду,
- особистісні базові цінності

З цих груп необхідно обрати саме ті характеристики, які є професійно-важливими для виконання кожної ролі в команді його проекту (з урахуванням умов реалізації проекту).

Таблиця 5.4

Шаблон формування вимог до професійно-важливих якостей для виконання ролей в команді проекту

Роль в команді проекту	Вимоги до професійно-важливих якостей
а) голова
б) завершуючий
в) генератор ідей
г) критик
д) добувач
е) оформлювач
є) опора команди

4. Аналіз відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам функціонально-рольової структури проекту

Коли повний перелік вимог до знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей майбутніх членів команди сформовано, пропонується надати свої рекомендації щодо вибору та застосування методів та інструментів перевірки у кандидатів окремих блоків знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей.

На основі встановлених вимог до професійної та рольової структури команди при підборі команди проводиться аналіз відповідності знань, навичок, здатностей і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання функцій на окремих посадах в команді проекту та вимогам до рольових стилів діяльності в команді. До управління командою проекту рекомендується обирати до команди не просто індивідуально найкращих кандидатів, а з усіх можливих комбінацій кандидатів обирати склад команди з найбільш збалансованою професійною та рольовою структурою для певного проекту. Таким чином забезпечується максимально якісне виконання не окремих, а всіх професійних функцій і рольових задач команди проекту.

Таблиця 5.5

Шаблон аналізу відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам

Роль в команді проекту	Вимоги до професійно-важливих якостей	Іванов І.І.	Петрова П.П.	Сидоров С.С
а) голова
б) завершуючий
в) генератор ідей
г) критик
д) добувач
е) оформлювач
є) опора команди

рольової структури проекту

На основі аналізу відповідності фактичних якостей кандидатів запланованим вимогам до професійно-важливих якостей мають бути визначені інтегральні оцінки здатності потенційних членів команди до виконання кожної з ролей в команді проекту. Ці оцінки доцільно внести до відображення рольової структури команди проекту (таблиця 5.6). Тоді підсумкова оцінка прояву певної ролі в команді проекту визначатиметься як максимальна серед оцінок здатності всіх членів команди до виконання цієї ролі. Такий вибір підсумкової оцінки команди за кожною управлінською роллю базується на рішенні щодо розподілу рольових функцій в команді проекту на основі максимальної здатності членів команди до виконання цих функцій. Отже, запропонований підхід до оцінювання рольової структури команди проекту стає не тільки засобом оцінювання повноти прояву рольових стилів діяльності, що необхідні команді для управління проектом, а й джерелом інформації для прийняття рішень щодо розподілу рольових функцій та організації процесу роботи команди над проектом.

Таблиця 5.6

Шаблон оцінювання збалансованості рольової структури команди проекту (з прикладом заповнення)

Командні ролі	Члени команди			Підсумок в команді	Інтерпретація підсумкової оцінки команди
	Іванов І.І.	Петрова П.П.	Сидоров С.С.		
а) голова	85%	15%	45%	85%	добре виконання рольових функцій голови імовірно
б) завершувач	40%	5%	60%	60%	можливе часткове виконання функцій завершувача
в) генератор ідей	20%	90%	10%	90%	добре виконання рольових функцій генератора ідей імовірно
г) критик	60%	95%	65%	95%	добре виконання рольових функцій критика імовірно
д) добувач	20%	40%	55%	55%	можливе часткове виконання рольових функцій добувача
е) оформлювач	5%	25%	10%	25%	імовірно погане виконання рольових функцій оформлювача
є) опора команди	50%	10%	80%	80%	команда здатна до виконання рольових функцій критика

За умови рівнозначності командних ролей оцінка збалансованості рольової структури команди проекту могла би визначатись як середнє арифметичне підсумкових оцінок здатності команди до виконання кожної з управлінських ролей (у наведеному прикладі $(85\%+60\%+90\%+95\%+55\%+25\%+80\%)/7=70\%$). Але з урахуванням впливу факторів унікальності проекту на пріоритезацію ролей в команді, при розрахунку оцінки збалансованості рольової структури команди проекту до формули мають бути введені вагові коефіцієнти, що відповідають значимості кожної з командних ролей для успіху проекту. Припустимо, що за таблицею 6 зі ста відсотків впливу рольових функцій на успіх проекту вплив (пріоритети) командних ролей розподілився таким чином:

- голова команди – 25%,
- завершувач – 10%,
- генератор ідей – 25%,
- критик – 20%,
- добувач – 5%,
- оформлювач – 10%,
- опора команди – 5%.

Тоді оцінка збалансованості рольової структури команди проекту буде визначатись так: $85\%*0,25+60\%*0,10+90\%*0,25+95\%*0,20+55\%*0,05+25\%*0,10+80\%*0,05=78\%$. Отриманий результат свідчить про наступне. Рольова структура, що склалася у описаній

команді, в цілому придатна до управління обраним проектом (оцінка збалансованості рольової структури – 78%), але існують деякі проблеми, які можуть бути невирішальними для успіху цього проекту. Зокрема низький рівень забезпеченості управлінської ролі «оформлювач» професійно-важливими якостями членів команди (25%) свідчить про слабку здатність членів команди до проведення групових обговорень, узгодження дій та рішень членів команди, документування управлінських рішень. Посередній рівень забезпеченості професійно-важливими якостями членів команди управлінських ролей «завершуючий» (60%) та «добувач» (55%) свідчить про можливість недостатньо повного виконання наступних функцій: підтримка наполегливості в досягненні цілі та контроль дотримання обмежень за часом, вартістю і якістю (функції завершуючого), а також добування нових ресурсів, технологій та контактів для реалізації проекту; проведення переговорів (функції добувача). Тому, при виборі методів та інструментів управління командою проекту, ці ризики мають бути нейтралізовані шляхом впровадження додаткових процедур в роботу команди проекту та впровадження додаткових правил в організаційну культуру проекту.

Основні поняття: функції команди проекту, компетенції членів команди проекту, здатності членів команди проекту, цільова професійна структура команди проекту, матриця відповідальності, стиль діяльності, збалансована команда проекту, командоутворення, системна модель особистості.

Тема 6. Вибір засобів управління командою проекту

План

1. Уміння, що відносяться до управління людськими ресурсами проекту.
2. Компетенції, що відносяться до управління людськими ресурсами проекту.
3. Вимоги до менеджера проекту.
4. Етапи вибору методів та інструментів управління командою проекту.

1. Уміння, що відносяться до управління людськими ресурсами проекту

Серед вмінь, необхідних в процесі управління людськими ресурсами відносяться вміння, вказані у таблиці 6.1. Ці вміння у загальному випадку стосуються управління персоналом структурного підрозділу і можуть корелюватись з задачами підбору та управління командою проекту при переході структурного підрозділу до участі в проектах, або до організації роботи самого підрозділу через реалізацію низки проектів.

Таблиця 6.1

Перелік умінь Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра, що відносяться до управління людськими ресурсами

Типова задача діяльності	Уміння	Методика
Організація діяльності установи (підрозділу) в межах наданих повноважень	Виробляти пропозиції щодо удосконалення організаційної структури підрозділу	п
Організація та удосконалення менеджменту установи (підрозділу)	Розподіляти обов'язки між підлеглими працівниками підрозділу, визначати ступінь їх відповідальності, здійснювати делегування повноважень	п
	Здійснювати комунікативні функції між працівниками підрозділу та іншими підрозділами відповідного органу	у
	Підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, попереджати і розв'язувати трудові конфлікти	у
	Визначати ефективність управлінської діяльності та вносити	у

Вміння, що відносяться до управління людськими ресурсами можуть бути чітко віднесені до однієї з двох категорій – підбір персоналу (4%), або управління персоналом (7%).

Серед вмінь, закріплених діючою Освітньо-кваліфікаційною характеристикою магістра за спеціальністю "Управління проектами", до управління людськими ресурсами проекту відносяться вміння, вказані у таблиці 10. При цьому вміння, які відповідають задачі підбору команди проекту, або подібній до цієї, узагальненій задачі підбору персоналу проекту в таблиці у стовпці «методика» позначені літерою «п», а вміння, які включають вибір засобів управління командою проекту, позначені літерою «у».

Таблиця 6.2

Перелік умінь Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Управління проектами", що відносяться до управління людськими ресурсами проекту

Типова задача діяльності	Уміння	Методика
Проектувальна функція		
Проектування елементів системи ініціалізації проектної діяльності	Формувати структуру групи керівників проектної діяльності	п
	Формувати структуру групи експертів проектної діяльності	п
Формування структури проектної команди	Формувати структуру групи управління проектом/програмою	п
	Формувати систему обмежень до персоналу проекту/програми	п
	Формувати систему вимог до персоналу проекту/програми	п
	Проектувати структуру персоналу проекту/програми	п
	Визначати склад персоналу проекту/програми	п
	Формувати структуру складу проектної команди	п
	Формувати структуру системи планування розвитку проектної команди	у
	Формувати структуру системи заохочень	у

Організаційна функція		
Планування процесів управління трудовими ресурсами	Здійснювати розподіл обов'язків	п
	Здійснювати розподіл відповідальностей	п
	Розробляти організаційні структури проекту	п
	Розробляти план управління персоналом	у
	Комплектувати штат проекту	п
Контроль виконання заходів забезпечення фахової дієздатності	Контролювати дотримання контингентом організації вимог документів щодо забезпечення фахової дієздатності	у
Забезпечення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі	Організовувати коригування особистих психічних якостей членів трудового колективу за допомогою відповідних методик	у
	Організовувати використання основних психологічних факторів, що впливають на ефективність та безпечність виконання виробничих завдань (як особистих, так і колективних)	у
Управлінська функція		
Прийняття проектних рішень	Приймати рішення про призначення керівника проекту/програми	п
	Приймати рішення про затвердження складу групи управління проектом/програмою	п
	Приймати рішення про затвердження складу персоналу проекту	п
	Приймати рішення про затвердження складу проектної команди	п
	Приймати рішення про затвердження плану розвитку проектної команди	у
Виконавська функція		
Виконання процесів управління трудовими ресурсами	Здійснювати координацію процесів діяльності проектної команди	у
	Рекомендувати здійснювати дії щодо заохочення проектної команди	у
	Рекомендувати проведення навчання проектної команди	у
	Здійснювати перевірку на сумісність в проектній команді	п
	Рекомендувати здійснювати дії щодо сприяння розвитку проектної команди	у

2. Компетенції, що відносяться до управління людськими ресурсами проекту

Серед компетенцій, закріплених Національним стандартом сертифікації проектних менеджерів України NCB, до управління людськими ресурсами проекту відносяться елементи компетенцій, вказані у таблиці 6.3 (позначки співвіднесення до задач підбору команди проекту та вибору засобів управління командою проекту у стовпці «методика» аналогічні - літери «п» та «у» відповідно. Доля цих елементів компетенцій у загальному переліку складає 39%.

При цьому частина вказаних елементів компетенцій сформульована як результуюча – як для роботи особисто члена команди, так і для взаємодії команди в цілому, що охоплює задачі і самоменеджменту, і вибору засобів управління командою проекту. Деякі з наведених елементів компетенцій є інтегральними не лише для управління людськими ресурсами, а й для більшості процесів управління проектами (продуктивність і надійність). І врешті, наявні також елементи компетенцій, які містять перетинання задач підбору команди проекту та вибору засобів управління нею. З урахуванням цього, елементи компетенцій, які включають вирішення задачі «Вибір засобів управління командою проекту», становлять 35% загального переліку елементів компетенцій Національного стандарту сертифікації проектних менеджерів України NCB, а елементи, наближені до задачі «Формування команди проекту», становлять 7%.

Таблиця 6.3

Елементи компетенцій Національного стандарту сертифікації проектних менеджерів України NCB, що відносяться до управління людськими ресурсами проекту

Елемент компетенції	Мето Дика	Примітки
Робота команди	п, у	–
Лідерство	у	–
Участь і мотивація	у	–
Самоконтроль	у	Згідно до формулювання «Керівник проекту має бути обізнаний про рівень стресу в команді, і приймати відповідні профілактичні міри, щоб запобігти вихід ситуації з-під контролю», цей елемент компетенції відноситься не лише до задач самоменеджменту, а й до задач вибору засобів управління командою
Впевненість у собі	–	Цілком полягає у галузі задач самоменеджменту
Розрядка	у	–
Відкритість	у	–
Творчість	у	–
Орієнтація на результат	у	Згідно до формулювання «Орієнтація на результат має на увазі зосередження уваги команди на ключових задачах...», цей елемент компетенції також відноситься не лише до задач самоменеджменту, а й до задач вибору засобів управління командою
Продуктивність	у	Полягає у галузі управління людськими ресурсами проекту лише частково, перетинається з більшістю задач планування, управління, та контролю реалізації проекту
Узгодження	у	–
Переговори	у	–
Конфлікти і кризи	у	–
Надійність	у	Полягає у галузі управління людськими ресурсами проекту лише частково, перетинається з більшістю задач управління та контролю реалізації проекту
Розуміння цінностей	п, у	–
Етика	у	–

3. Вимоги до менеджера проекту

Наведений перелік вимог не є вичерпним і може бути доповнений такими характеристиками:

- володіння менеджером технологією й інноваціями;
- готовність до інтернаціоналізації менеджменту;
- здатність опанування більш складним комплексом прийняття рішень;
- високий ступінь гнучкості при виконанні робіт;
- робота з різними системами мотивації;
- готовність до ризику;
- знання людей для вибору співробітників і керівництва ними.

Інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі розробив систему вимог до менеджера, яку можна застосовувати в практиці комплектування проектних груп (табл. 6.4).

Таблиця 6.4. Характеристика вимог до менеджера

Критерій	Характеристика
1. Розумові здібності	Здатність давати оцінку Творче мислення Стереотипне мислення Аналітичне мислення
2. Соціальне відношення	Комунікативність Сила переконання Наполегливість Співробітництво
3. Ставлення до роботи	Інтереси Мотивація, прагнення до успіху Гнучкість Товариськість Надійність Сприймання навантаження Ініціатива, прийняття рішень Здатність до планування Організованість

4. Етапи вибору методів та інструментів управління командою проекту

Наступним кроком формування команди є складення комплексу рекомендацій щодо вибору методів та інструментів управління командою свого проекту, враховуючи специфіку його реалізації. Для цього пропонується використовувати методику вибору методів та інструментів управління командою проекту, яка включає наступні етапи:

1. Охарактеризувати такий фактор унікальності проекту X, як процес професійної діяльності команди проекту.
2. Розробити заходи щодо мотивації членів команди і забезпечення їх соціальної захищеності в проекті X.
3. Спрогнозувати потенційні конфлікти в проекті X та обрати рекомендовані заходи щодо їх вирішення або запобігання.
4. Сформувати найбільш прийнятний стиль управління і стиль лідерства для роботи з членами команди проекту X.
5. Обрати частоту, стиль і методи контролю поточних результатів роботи членів команди проекту X.
6. Описати основні джерела стресу в проекті X для кожного члена команди, та розробити шляхи нейтралізації та запобігання професійному стресу.

Наведена методика підбору команди проекту дозволяє самостійно відпрацьовувати навички, які є необхідною складовою компетентності керівників проектів, що сприятиме не тільки закріпленню отриманих теоретичних знань у розумінні зв'язків між вимогами до різних підсистем управління проектом, але й формуванню навичок самостійного прийняття рішень щодо складу команд проектів та поглибленню творчого підходу до вирішення поставленої задачі.

Основні поняття: самоменеджмент, управління проектами, управління людськими ресурсами проекту, уміння, компетенції.

Тема 7. Розвиток команди

План

1. Порівняльна характеристика традиційних принципів проектних команд і принципів, що відповідають сучасності
2. Завдання управління з питань розвитку команди у проекті
3. Форми розвитку професійних знань, умінь і навичок команди проекту

1. Порівняльна характеристика традиційних принципів проектних команд і принципів, що відповідають сучасності

Формування проектної команди є одним із першочергових завдань в управлінні сучасним проектом. Керівникам підприємства і проекту, які створюють проект, на цій стадії доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із плануванням, реалізацією, контролем, відповідальністю, комунікаціями, мотивацією праці, конфліктами, владою, лідерством тощо.

Формування проектної команди зазвичай відбувалось на основі таких принципів:

- Командна робота – це інструмент, який забезпечує підтримку й успіх управління.
- Команда може оновлюватись і відновлюватись самостійно через добір людей у міру вибуття окремих членів.
- Команда створює «банк» колективного набутого досвіду, інформації, правил, які можна передавати новим членам.
- Багато людей досягають більшого успіху, працюючи у команді, ніж самотужки.
- Синергізм команди генерує більший вихід, ніж сума індивідуальних внесків

В сучасних умовах формування проектної команди відбувається на основі нових принципів:

1. На підприємстві створюється окремий науково-дослідний відділ або підрозділ з розробки інноваційних проектів.
2. Якщо раніше процес управління проектом проходив у чіткій відповідності із встановленою процедурою й під жорстким бюрократичним контролем зверху і команда була упевнена в тому, що керівництво компанії підтримує проект і приділяє йому належну увагу, то в сучасних умовах проектна команда повинна відстоювати свій проект і його фінансування, постійно доводячи керівництву підприємства його ефективність і необхідність.
3. У процесі реалізації проекту постійно відбуваються зміни в структурі знань, завдань, вмінь і навичок, з якими команді доводиться мати справу. Саме тому на команду покладено відповідальність за вивчення поточного рівня розвитку технологій, аналіз ринкової, соціально-культурної й конкурентної ситуацій, а також за визначення можливих джерел знань і повноважень, необхідних компанії. Вона активніше бере на себе функцію інтерпретації зовнішнього оточення фірми.
4. Сучасні команди сприймаються як партнери вищого керівництва, що виконують разом із ним важливі завдання із взаємоузгодження нових стратегічних директив з останніми інноваційними продуктами й рішеннями. Вирішення даного завдання вимагає високого рівня взаємодії всіх структурних одиниць компанії як по вертикалі, так і по горизонталі.
5. Нове конкурентне середовище спричиняє значний тиск на компанії, змушуючи їх додержуватися принципу синергії в ході об'єднання різних пропозицій щодо продуктів і послуг. Вони все частіше звертаються до стратегії формування пакетів пропозицій, що включають різні продукти, і до методу зниження витрат за рахунок використання аналогічного інструментального комплексу для виробництва різної продукції. У цих умовах команди покликані здійснювати необхідну й більше складну діяльність з координації зусиль, спрямованих на реалізацію нових стратегічних розпоряджень [4].

6. Жодне з нових завдань, з якими зіштовхуються команди, не існує й не може бути вирішене ізольовано від інших. Усі вони взаємозалежні, більш складні й динамічні. В таких умовах команди повинні знайти механізми, які дозволять їм активно задіяти у своїй роботі зовнішнє оточення й взяти на себе лідерські функції в організації.
7. Нова жорстка конкуренція, заснована на інноваціях, призвела до радикальних змін в оточенні. Командам доводиться справлятися зі надскладними завданнями, відповідальність за рішення яких сьогодні покладена на них.
8. У разі браку знань, вмінь і навичок, якими володіють члени команди, команда виявляє необхідні знання поза своїм безпосереднім оточенням, нерідко – за межами організації. Для цього вона залучає зовнішні організації на різних умовах, щоб не марнувати час на винахід уже відомих знань і наявних технологій. Це, у свою чергу, значно прискорює процес реалізації проекту.
9. У новому типі організації з більш гнучкою структурою управління структура проектної команди стала теж більш гнучкою.
10. Значна частина обов'язків, що раніше були прерогативою вищого керівництва, передається командам, до складу яких входять представники різних рівнів організаційної ієрархії й носії різних функцій.
11. Для досягнення поставленої мети проекту залучаються цілеспрямовані члени команди, які вміють інноваційно мислити, здатні самостійно вирішувати, який шлях обере компанія, можуть впливати на подальший напрям розвитку компанії.
12. Описані вище тенденції змін у формуванні та розвитку проектних команд зумовлюють такі їх розбіжності (табл.7.1).

Таблиця 7.1. Порівняльна характеристика проектних команд традиційного і нового типів

Критерії оцінки проектної команди	Проектна команда	
	Традиційний тип	Новий тип
Структура команди	жорстка	гнучка
Функціональні обов'язки	стандартні	надання певних функцій, що притаманні вищому керівництву
Підпорядкованість вищому керівництву	у межах чинної структури управління	відокремлена, самостійна
Використання командою необхідних знань, вмінь та навичок	використовуються внутрішні резерви компанії	у разі необхідності залучаються сторонні організації
Функціонування команди	створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається	створюється на період реалізації проекту і після його завершення продовжує роботу над іншим проектом
Ступінь впливу на подальший розвиток підприємства	впливає тільки в рамках проекту	від ефективності роботи проектної команди залежить подальший напрямок розвитку підприємства
Лідерство	пасивне	активне

2. Завдання управління з питань розвитку команди у проекті

Розвиток команди є важливою умовою успішної реалізації проекту. Це особливо справедливо, коли проект вимагає науково-технічних та інших професійних знань, умінь і навичок. При підборі команди необхідно враховувати, що сучасні спеціалісти повинні

перенавчатися через 3-5 років, персонал проекту в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Отже, організація професійного розвитку персоналу є однією із функцій управління персоналом проекту. Професійний розвиток — це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників із метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на новій посаді у проекті.

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяє для цієї цілі 10% фонду заробітної плати. Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах проекту — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини — підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці після реалізації проекту.

Завданням управління з питань розвитку команди у проекті є забезпечення:

1. відповідного професійного рівня персоналу вимогам робочого місця, посади;
2. умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості й використання;
3. можливості кар'єрного росту.

У зв'язку з цим, управління персоналом проекту повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей та професій;
- вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення усіх видів навчання в потрібній кількості.

3. Форми розвитку професійних знань, умінь і навичок команди проекту

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок.

У практиці виокремлюють дві основні групи (Табл. 7.2):

1. методи навчання, що використовуються в ході виконання роботи (навчання на робочому місці);
2. методи навчання поза робочим місцем (крім посадових обов'язків).

Таблиця 7.2. Основні групи розвитку професійних знань, умінь і навичок

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p>Навчання на робочому місці</p> <p>Копіювання — працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p>Наставництво — заняття менеджера зі своїм персоналом у ході щоденної роботи, допомога підказками, порадами. Інструктаж — роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці.</p> <p>Делегування — передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань із повноваженням прийняття рішень з обговореного кола питань.</p> <p>Метод ускладнюючих завдань — спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу і підвищення складності завдань.</p> <p>Ротація — працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від декількох днів до декількох місяців. Використання навчальних методик, інструкцій.</p>	<p>Ділові ігри — розбирання навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийняття рішень.</p> <p>Навчальні ситуації — реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p>Моделювання — відтворення реальних умов праці.</p> <p>Тренінг сенситивності — участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.</p> <p>Лекція — монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.</p> <p>Самостійне навчання — працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.</p> <p>Рольові ігри — працівник ставить себе на місце іншого з метою одержання практичного досвіду.</p>

Таким чином, на проектні команди нового типу покладаються нові завдання і функції, які дозволяють не тільки ефективно здійснювати управління кожним конкретним проектом, а й мають суттєвий вплив на підтримку конкурентоспроможності та подальший напрямок розвитку підприємства. Отже, проблема формування і розвитку проектних команд на сучасному етапі є однією з найактуальніших для підприємств.

Основні поняття: принципи проектних команд, командна робота, синергізм команди, конкуренція, інноваційне мислення, навчання на робочому місці, навчання поза робочим місцем.

Тема 8. Формування системи заохочень та управління конфліктами в проєкті

План

1. Лідерство і мотивація в команді.
2. Сучасні теорії мотивації
3. Змістовні теорії мотивації
4. Процесні теорії мотивації
5. Поняття конфлікту: традиційний та сучасний аспекти
6. Управління конфліктом

1. Лідерство і мотивація в команді

Лідерство — це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети.

Працівники йдуть за лідером передусім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їхніх потреб, вказати потрібний напрямок діяльності.

Влада лідера базується на доброму знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначити найближчі й віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжнім джерелом лідера є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити місце, котре він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

За особистісною теорією лідерства кращі з керівників володіють певним набором спільних для всіх особистих рис. Разом із тим, більш глибоке вивчення цієї теорії дозволило дійти висновку, що людина не стає керівником лише тому, що володіє набором певних особистих яскравих рис.

Згідно з підходом про поведінку, ефективність роботи керівника визначається не його особистими рисами, а, скоріше, манерою поведінки у стосунках із підлеглими. Існує така класифікація стилів керівництва (див. табл. 8.1).

Таблиця 8.1. Класифікація стилів управління.

Параметри взаємодії	Стиль управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийоми прийняття рішень	Керівник одноособово вирішує всі питання	Перед прийняттям рішень радиться з колективом чи приймає колективне рішення	Чекає наказів від вищого керівництва, підкоряється рішенням працівників
Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається, керує	Пропонує, затверджує запропоноване підлеглими	Просить, переконує
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на конкретного виконавця	Розподіляє відповідальність разом із повноваженнями і завданнями	Знімає з себе відповідальність
Ставлення до ініціативи	Повністю придушує	Підтримує і використовує у справах	Відає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється кваліфікованих та аналізуючих працівників, намагається їх уникнути	Підбирає ділових, грамотних працівників з широким кругозором	Підбором кадрів не займається

Ставлення до браку власних знань	Гіпертрофована власна оцінка	Постійно враховує сприяє персоналу	навчається, критику, навчанню	Поповнює свої знання, підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Формальний	Дружній, спілкується	залюбки	Боїться спілкування, припускає фамільярні відносини
Характер відносин з підлеглими	Залежить від настрою	Рівний дружній стиль поведінки з високим ступенем самоконтролю		М'який, іноді наївний
Ставлення до дисципліни	Надає перевагу чіткій дисципліні	Розумна дисципліна, диференційований підхід до підлеглих		Вимагає формальної дисципліни, часто не вміючи її забезпечити
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Покарання – основний метод впливу, похвала – для обраних	Постійно використовує різні стимули		Використовує похвалу частіше, ніж покарання

Але, крім особистих рис та манери поведінки, важливу роль відіграють і додаткові чинники. До цих ситуаційних чинників належать потреби й особисті риси підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також інформація, яку має керівник.

Г. Мінтберг назвав 8 основоположних рис, що мають бути притаманні сучасному керівнику (проект-менеджеру).

1. Мистецтво бути рівним — здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.
2. Мистецтво бути лідером.
3. Мистецтво розв'язувати конфлікти.
4. Мистецтво опрацьовувати інформацію.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення.
6. Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації.
7. Дар керівника-підприємця — здатність іти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації.
8. Мистецтво самоаналізу — вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію.

На практиці у стресових і кризових ситуаціях рекомендуються авторитарні стилі управління. При цьому, процеси формування та здійснення мети мають реалізуватися якомога швидше із застосуванням усіх важелів влади, навіть якщо від цього втрачається якість схвалюваних рішень. Чим вищий ступінь стресової або кризової ситуації, тим різкіша форма вираження авторитарного управління. При недостатній наполегливості керівника, як правило, використовують демократичний та ліберальний стилі, причому якість рішень у цьому випадку поліпшують кооперування, погодження та наради спеціалістів, які вимагають затрат.

Таким чином, будь-який стиль керівництва повинен базуватися на мотивації. Уже давно робилися спроби пояснити поведінку людей і розкрити причини їхньої цілеспрямованої діяльності. Під однією чи іншою назвою з різних позицій обговорювалося те, що називається мотивацією: активізація, стимулювання, управління, реалізація цілеспрямованої поведінки індивідуума.

Керівництво втілює свої рішення, використовуючи на практиці основні принципи мотивації. Відносно управління можна дати таке визначення мотивації: І Мотивація — це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення цілей організації.

2. Сучасні теорії мотивації

Сучасні теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і їх можна розділити на дві категорії: змістовні і процесійні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх факторів (потреб), які змушують діяти людей так, а не інакше (табл. 8.2).

Таблиця 8.2. Змістовні теорії мотивації

Теорія двох факторів Герцберга	Ієрархія потреб А. Маслоу	Теорія трьох потреб Д. Маклеланда
– Досягнення	– Потреби самореалізації	– Потреби досягнення
– Сама праця – Відповідальність – Просування	– Самоповага – Повага інших	– —
– Визнання	– Потреби товариськості	– Потреби влади
– Керівництво – Міжособистісні взаємовідносини	– Міжособистісна безпека – Потреби безпеки	– —
– Безпека – Політика організації	– Фізична безпека	– Потреби приєднання
– Плата – Робочі умови	– Фізіологічні потреби	– —

Більш сучасні процесійні теорії мотивації засновані, в першу чергу, на поведінці людей із врахуванням їх сприйняття і пізнання життя.

Щодо практичної реалізації теорій, то, наприклад, застосування теорій А. Маслоу в управлінні персоналом зводиться до того, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то необхідно визначити, які потреби спонукають їх до праці. При цьому, необхідно враховувати, що ці потреби з часом змінюються і неможливо розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно працювати завжди.

Процесійна теорія аналізує те, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому обирає. Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань розглядає мотивацію з огляду на три чинники:

1. очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
2. очікування того, що зусилля принесуть бажану винагороду;
3. очікувана ціна винагороди.

Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація слабшає. Також необхідно врахувати, що якщо цінність винагороди невелика для працівника, то мотивація до роботи також буде слабнути.

Теорія справедливості визначає, що працівники об'єктивно сприймають рішення щодо отриманої винагороди й оцінку витрачених зусиль, а потім зіставляють із винагородою інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Тому необхідно пояснювати працівникам, що колега, який отримує більше за аналогічну роботу, наприклад, має більше досвіду, що дозволяє працювати продуктивніше. Ще один спосіб підтримки справедливості — збереження в таємниці сум виплат працівникам.

Згідно з теорією Портера-Лоулера, результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характеристик рис людини, а також відступного усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке становить процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці: основна, додаткова форми оплати праці, а також заохочувальні винагороди та компенсаційні виплати.

3. Поняття конфлікту: традиційний та сучасний аспекти

У процесі реалізації завдань проекту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є, насамперед, наслідком невідповідності структури проекту та поділу праці, а також і роз'єднаності людей із різноманітними ціннісними уявленнями. Тому важливого значення набуває вміння управляти конфліктами. Конфлікт — це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї людини. Класична точка зору на конфлікт в промисловості (табл. 8.3) виявлялась у тому, що він не повинен виникати. Але визнано, що певний ступінь конфліктності обов'язковий у відносинах.

Таблиця 8.3 Поняття конфлікту

Традиційний погляд	Сучасний погляд
Викликаний порушниками спокою	Неможливо уникнути у стосунках між людьми
Виникнення конфлікту є	Часто вигідний
Необхідно уникати	Природний результат змін
Повинен бути погашеним	Ним можливо і необхідно управляти

Конфлікт може бути позитивним, якщо він:

- є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;
- сприяє розв'язанню того чи іншого питання;
- покращує стосунки між людьми;
- дає змогу зняти напруженість;
- дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.
- Конфлікт може бути негативним, якщо він:
- відриває людей від розв'язання важливих питань;
- викликає почуття невдоволеності в колективі;
- веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в організації.

Конфлікти зазвичай поділяються на психологічні й соціальні.

Психологічний конфлікт пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо). Соціальний конфлікт — це конфлікт, що виникає між індивідуумами, їх групами, а також системами та підсистемами.

Таблиця 8.4 Джерела конфлікту під час реалізації проекту

№ п/п	Джерела конфлікту	Визначення змісту конфлікту
1.	Конфлікт через пріоритети в проекті	Позиції учасників проекту про наслідки робіт і задач суттєво відрізняються
2.	Конфлікт через адміністративні процедури	Конфлікти управлінські і адміністративні щодо того, як управляти проектом
3.	Конфлікт через відмінності поглядів у технічних питаннях, небажання "іти на компроміс"	Непогодження по технічних питаннях і компромісах
4.	Конфлікт через людські ресурси	Конфлікт, що стосується набору персоналу в проектну команду з інших відділів
5.	Конфлікт через вартість	Конфлікт з питань формування кошторисів
6.	Конфлікт через календарний план	Непогодження у термінах, послідовності і календарного планування проектних задач
7.	Міжособовий	Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту і т. ін.

Завдання менеджера зводиться до вміння керувати конфліктами, оскільки вони можуть носити конструктивну (спільний пошук розв'язання конфлікту з вигодою для обох сторін) і деструктивну (коли кожен учасник конфлікту залишається при своїй думці) форму. Конструктивні конфлікти пов'язані з розбіжностями і боротьбою по принципових проблемах науково-технічної і соціальної політики організації. Вони сприяють запобіганню застою, служать джерелом ідей, супроводжують формування нових наукових напрямків. Тому таких конфліктів не варто уникати, а плідно використовувати шляхом задоволення об'єктивних вимог конфліктуючих сторін. Для цього менеджер повинен вміти відрізнити безпосередній привід конфлікту від його причини, що може покриватися конфліктуючими сторонами. Важливо встановити, як предмет розбіжності стосується виробничих проблем, в якій мірі — ділових і особистих взаємин учасників конфлікту. Необхідно також з'ясувати мотиви конфліктного зіткнення працівників, спрямованість дій учасників конфлікту.

Із цією метою варто вислухати всіх учасників конфлікту, не квапитися з висновками й узагальненнями, уникати прояву особистих симпатій. Головне — домогтися взаєморозуміння учасників конфлікту, що визначає такі можливі випадки розв'язання конфлікту:

1. взаємне примирення на об'єктивній основі;
2. компроміс, що базується на частковому задоволенні бажань обох сторін.

У будь-якому випадку, основою примирення повинні бути об'єкти задоволення вимог обох сторін, викриття неспроможності помилкових претензій, проведення профілактичної й виховної роботи.

Деструктивні конфлікти можуть виникнути на тлі різкої розбіжності поглядів, інтересів людей у результаті невірному розуміння навколишньої виробничої реальності.

Такі конфлікти характеризуються твердістю позицій учасників, недозволеними методами задоволення своїх вимог. У таких конфліктах, крім розглянутих вище прийомів розв'язання, варто виявити твердість, аж до вживання організаційних заходів — розформування групи чи звільнення ініціаторів конфлікту.

Можливі такі фактори, які сприяли б попередженню деструктивних конфліктів:

- наявність ясних цілей;
- вміння уникати непотрібних суперечок;
- вміння слухати інших;
- вміння уникати категоричних заяв;
- залучення всіх зацікавлених сторін;
- приближення інтересів сторін, мотивація;
- уникнення персональних оцінок;
- вміння досягати компромісу та приймати рішення одноголосно.

4. Управління конфліктом

Управління конфліктом — це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників. Існує велика кількість методів управління конфліктами. Укрупнено їх можна представити у вигляді декількох груп:

- внутрішньоособовий метод (метод впливу на окрему особу);
- структурні методи (ліквідація організаційних конфліктів);
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії.

Загальновідомі п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях:

1. Ухилення.
2. Пристосування.
3. Компроміс.
4. Форсування.
5. Розв'язання проблеми

Таблиця 8.5. Моделі управління конфліктом

Модель	Результат
Ухилення	Тимчасовий результат, що не розв'язує проблеми
Пристосування	
Компроміс	Забезпечує розв'язання конфлікту
Форсування	
Розв'язання проблеми	

- Метод ухилення. Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя, та уникнути обговорення питання, що призводить до конфлікту.
- Метод пристосування. Цей стиль характерний при природному небажанні уникнути конфлікту, тобто необхідно стимулювати почуття спільності в колективі.
- Метод компромісу. Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але до певної межі. Проект-менеджер може ефективно його використовувати при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту.
- Метод форсування. Примушення до прийняття однієї точки зору. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими.

- Метод розв'язання проблем. Це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх. Розв'язання проблеми є синтезом усіх методів управління конфліктами і використовується, коли є досить часу і існує довіра між конфліктними сторонами.

Розв'язання конфліктів — це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію. Успішне розв'язання конфліктів передбачає:

- Забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення.
- Уважне з'ясування причин поведінки людей.
- Відмову від моральних наставлянь і погроз.
- Застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує.
- Пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків.
- Не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги.
- Не припускати боротьби серед підлеглих.
- Постійно працювати над правильним викладом думок.
- Учитися уважно слухати.

Основні поняття: лідерство, авторитарний стиль управління, демократичний стиль управління, ліберальний стиль управління, проект-менеджер, змістовні теорії мотивації, і процесійні теорії мотивації, конфлікт, психологічний конфлікт, соціальний конфлікт, управління конфліктом.