

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Н. В. Косенко

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для студентів магістратури всіх форм навчання за спеціальностями 073 – Менеджмент і 122– Комп'ютерні науки освітньої програми «Управління проектами»)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2020

Косенко Н. В. Управління командою проекту : опорний конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання за спеціальностями 073 – Менеджмент і 122– Комп’ютерні науки освітньої програми «Управління проектами» / Н. В. Косенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 116 с.

Укладач канд. техн. наук, доц. Н. В. Косенко

Рецензенти:

С. К. Чернов, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами (Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова);

Ю. О. Давідіч, доктор технічних наук, професор кафедри транспортних систем і логістики (Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 1 від 31.08.2019.

© Н. В. Косенко, 2020
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ЗАГАЛЬНЕ УЯВЛЕННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ,.....	6
ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.....	6
1.1 Основні поняття формування і розвитку проектної команди. Організаційне проектування і планування проекту	6
1.2 Основні процеси управління ресурсами проекту	17
1.3 Орієнтовний склад команди і вимоги до менеджерів проекту	26
1.4 Поняття організаційно-динамічної структури управління проектом	32
1.5 Проектування організаційно динамічних структур управління проектом. Види організаційного інструментарію	37
2 ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОМАНДИ ПРОЕКТУ	40
2.2 Управління розвитком і діяльністю команди	46
2.3 Контроль і координація діяльності команди	52
3 ВЗАЄМОДІЯ З ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ	58
3.1 Поняття зацікавлених сторін	58
3.2 Складання Реєстру стейкхолдерів проекту.....	69
3.3 Основні підходи до оцінки працівників.....	74
3.4 Використання принципів тайм-менеджмент в процесі управління персоналом	78
4 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДИ ПРОЕКТУ	83
4.1 Вивчення роботи підлеглих, визначення їх потенційних можливостей	83
4.2 Рольова диференціація команди.....	90
4.3 Згуртованість і психологічна сумісність членів команди	98
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	104
ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	105
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	112

ВСТУП

На сьогоднішній день докорінно змінився процес формування трудових ресурсів, у зв'язку зі зміною структури виробничих засобів і впровадженням комп'ютерних технологій. У сьогоднішній структурі трудових ресурсів існує необхідність пред'являти до робочих нові вимоги, не тільки з точки зору професійних компетенцій. Основним фактором конкурентоспроможності будь-якої проектної команди є рівень професіоналізму та креативності її співробітників. Людські ресурси є найбільш цінним ресурсом, а розвиток їх потенціалу – важливим стратегічним завданням управління командою проекту.

Залежно від тривалості, типу, особливостей проекту в ньому можуть брати участь від декількох чоловік до декількох сотень чоловік. У кожного повинні бути свої, чітко сформульовані завдання, свої зони відповідальності і терміни.

Поняття «учасники проекту» – більш ємне, ніж «команда проекту». Команда проекту – група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підпорядкованих керівнику. Команда проекту не обов'язково завжди постійна. Вона може доповнюватися іншими учасниками, а може бути взагалі розформована після закінчення проекту.

Команда проекту організовується для його реалізації, тому така характеристика, як специфіка проекту – одна з головних в утворенні команди. Специфіка проекту визначає формальну структуру команди, яка затверджується керівництвом; рольовий склад; перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти члени команди; терміни, етапи, види робіт по проекту.

Існує ще таке поняття як організаційно-культурне середовище. Воно ділиться на зовнішнє і внутрішнє. Зовнішнє середовище – це оточення, внутрішнє середовище – це регламент, розподіл влади, згуртованість і зв'язаність членів команди, способи організації та протікання командних процесів – координації, комунікації, діяльності з вирішення конфліктів та прийняття рішень, організація рольового розподілу.

Одним із принципів формування команди є особливості індивідуального стилю взаємодії її керівника з іншими членами команди. Ці характеристики ґрунтуються на понятті «тип лідера», яке розуміється як характерні особливості, що визначають всю систему взаємовідносин лідера з підлеглими. Управління командою проекту пов'язано з необхідністю створення раціональної структури, забезпечення високого ступеня професіоналізму співробітників, складністю досягнення оптимального співвідношення зовнішнього контролю і незалежності команди.

З точки зору організації проекту важливо відзначити ще ряд особливостей: проект може бути реалізований в рамках однієї компанії (організації чи підприємства) або поза його рамками.

Для того, щоб систематизувати діяльність учасників команди проекту в рамках конкретного проекту в роботі проектної команди можливе використання різних сучасних систем проектного управління. Саме ці інструменти дозволяють створювати проекти різного ступеня складності, вибудовувати ієрархію і вести облік поточної діяльності. Також, є можливість вводити різні гнучкі обмеження на доступ до документів проекту. Все, що необхідно за проектом, зберігається в одному місці: документи, обговорення і коментарі, листування. Немає необхідності щось шукати в пошті, щось пересилати або обговорювати в чатах. Нічого не втрачається. Зручні фільтри і система пошуку дозволяють оперативно знаходити всі потрібні документи або коментарі до них.

Процес управління командою проекту – це важлива частина самого проекту, керівник проекту необхідно стежити за тим, щоб всі члени команди чітко слідували плану.

Керівник проекту повинен враховувати всі чинники під час роботи з командою проекту, щоб забезпечити ефективну роботу і досягнення поставленої мети.

1 ЗАГАЛЬНЕ УЯВЛЕННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

1.1 Основні поняття формування і розвитку проектної команди.

Організаційне проектування і планування проекту

Основним фактором конкурентоспроможності будь-якої проектної команди є рівень професіоналізму та креативності її співробітників. Людські ресурси є найбільш цінним ресурсом, а розвиток їх потенціалу – важливим стратегічним завданням управління командою проекту.

Команда проекту складається з людей, яким визначені ролі і сфери відповідальності за виконання проекту. Члени команди проекту можуть мати різні набори навичок, можуть мати повну або часткову зайнятість і можуть бути додані або видалені з команди в міру виконання проекту. Членів команди проекту також можна назвати персоналом проекту.

Команда проекту складається з керівника проекту, персоналу, що відповідає за управління проектом, та інших членів команди, які виконують роботу, але не обов'язково беруть участь в управлінні проектом. Членів команди проекту також можна назвати персоналом проекту. Персонал – працівники трудового колективу, виконують виробничі або управлінські операції.

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. 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) і складають команду управління проектом, члени групи – безпосередні виконавці. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

Основним завданням процесу залучення та відбору людських ресурсів є

необхідність сформуванати і реалізувати компетентнісний профіль організації, тобто підготувати до встановленого часу певну кількість кваліфікованих працівників. Для цього необхідно суворо дотримуватися послідовності кроків, що забезпечують визначення, залучення і відбір найбільш підходящих кандидатур. Підбір персоналу являє собою процес відбору підходящих кандидатур для включення в команду проекту по номенклатурі спеціальностей, посад і професій.

Відповідно до методології управління проектами РМІ [1], поняття «команда управління проектом» визначається як частина команди проекту, яка відповідає за виконання операцій з управління проектом, таких як ініціація, планування, виконання, моніторинг, контроль і завершення різних фаз проекту. Команда проекту включає керівника проекту і групу осіб, які діють разом для виконання робіт проекту з метою досягнення цілей проекту. Команда проекту складається з керівника проекту, персоналу, що відповідає за управління проектом, інших членів команди, які виконують роботу, але не обов'язково беруть участь в управлінні проектом. Така команда складається з представників різних груп, що володіють знаннями в конкретній предметній сфері або набором конкретних навичок для виконання робіт за проектом. Структура і характеристики команди проекту можуть широко відрізнятися, але одне залишається незмінним – це роль керівника проекту як лідера команди незалежно від того, які повноваження може мати керівник проекту по відношенню до членів команди.

У процесі формування команди проекту вирішення визначених завдань об'єднує учасників і мотивує їх на подальшу спільну діяльність.

Розвиток команди проекту – процес удосконалення компетенцій, взаємодії членів команди і загальних умов роботи команди для поліпшення виконання проекту. Ключова вигода цього процесу полягає в тому, що його результатом є поліпшення командної роботи, розширення навичок і компетенцій, підвищення мотивації співробітників, зменшення плинності кадрів і поліпшення загального виконання проекту [1].

Після того як виконані дії з розвитку команди проекту, наприклад навчання, зміцнення команди та спільне розташування, команда управління проектом може давати формальні або неформальні оцінки ефективності та результативності роботи команди проекту. Результативні стратегії і дії з розвитку команди повинні підвищувати ефективність і результативність команди, що, зі свого боку, сприяє досягненню цілей проекту. Критерії оцінки ефективності та результативності команди повинні визначатися усіма відповідними сторонами і використовуватися як входи процесу розвитку команди проекту [1].

Управління командою проекту – процес відстеження діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами в команді з метою оптимізації виконання проекту. Ключова вигода цього процесу полягає у впливанні на поведінку команди, управлінні конфліктами, вирішенні проблем і оцінюванні роботи членів команди [1].

У розвитку команди можна ідентифікувати чотири основні етапи [2]: 1) створення, 2) адаптація, групування і кооперація (у західній літературі «штурмінг»), 3) вироблення регламенту нормування діяльності та 4) функціонування.

Результативність проектної команди на першому етапі дуже низька, оскільки учасники мало знайомі та не впевнені один в одному, адаптація розглядається з погляду взаємного інформування та аналізу завдань.

Другий етап – (storming з англ. шторм) – характеризується створенням підгруп за симпатіями та інтересам. Проте для ефективного вирішення проектних завдань неможливо обійтися без комунікацій і взаємодії з іншими підгрупами, тому учасники команди проекту формують певні схеми спілкування.

На третьому етапі розвитку команди проекту розробляються принципи групової взаємодії, і нормується або сфера внутрішньогрупової комунікації, або сфера колективної діяльності.

З погляду ділової активності, четвертий етап можна розглядати як стадію

діяльності щодо успішного вирішення функціональних завдань. Учасники команди проекту відкриті для прояву і вирішення конфлікту. На цьому етапі група досягає вищого рівня соціально-психологічної зрілості, відрізняючись високим рівнем підготовленості, організаційною і психологічною єдністю, характерними для командної субкультури.

На практиці всі ці стадії проявляються в різних формах, і дуже часто команди «розвалюються», так і не дійшовши не тільки до ефективного виконання проекту, а й до стадії нормалізації діяльності. Це залежить від загального рівня управлінської професійної культури як в організації, так і навколо неї. Мистецтво лідера команди полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди проекту з однієї життєвої фази (стадії) проекту в іншу в рамках проектної діяльності і довести проект до успішного завершення.

Ключовою складовою процесу формування ефективної команди проекту є прозорі взаємини між учасниками проектної команди. Підбір психологічно сумісних виконавців – інша ключова складова. Україй важливо, щоб менеджер проекту мав свободу дій під час вибору учасників команди. Під час підбору команди корисно використовувати тести оцінки особистості Бріггса – Мейерса [2, 3], щоб спробувати заздалегідь оцінити здатність учасників команди до взаємодії один з одним.

Зараз усе більше компаній починають приділяти увагу навчанню і розвитку персоналу, це пов'язано з тим, що «вартість» компанії здійснюється більшою мірою не матеріальними активами, а її нематеріальної (інтелектуальної) складової, такої як знання, навички, вміння, ноу-хау. Навчати співробітників вигідніше, ніж змінювати їх, а розвиток має бути випереджального характеру щодо структурних змін, бути спрямованим на формування внутрішньої потреби до самовдосконалення; бути безперервним процесом, до якого залучені всі співробітники. Але знання і вміння працівників не мають цінності для компанії до тих пір, поки вони не застосовуються на практиці. Саме тому додаток вартості завжди починається з планування

розвитку та визначення стратегічних цілей компанії. Розвиток персоналу [4, 5] дозволить форсувати процес нововведень, більш ефективно задіяти можливості працівникам, які виступають як згуртована команда однодумців [6].

У практиці управління проектами існує явна розбіжність між якістю підготовки кадрів і вимог, що висувуються до фахівця роботодавцями. Навчальні заклади під час підготовки фахівців приділяють явно недостатньо уваги розвитку багатьох особистісних і соціальних компетенцій, що визначають (за одного і того саме рівня освіти) конкурентоспроможність випускника [1]. На сьогодні день потреба в команді проекту, що складається з професіоналів у різних предметних сферах, на які поширюються вимоги проекту, різко зростає. Тому, коли менеджер проекту прагне створити ефективну команду, учасники якої мали б ініціативою, почуттям відповідальності, високою працездатністю, креативністю, здатністю вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи над проектом, він розуміє, що ефективність роботи команди багато в чому визначається зрозумілістю визначених цілей та знанням моделей і методів реалізації роботи. Отже, безпосередній результат на виході – реалізований проект з запланованими характеристиками як показник командної діяльності.

Під час висування кандидатів на вакансію важливо максимально точно спрогнозувати потенційну успішність співробітника, оскільки за ефективністю працівника на займаній посаді ще не можна спрогнозувати його успішність в іншій ролі. Для цього оптимальним є використання профільного бізнес-кейсу (приклад типової робочої ситуації, у якій повинні виявлятися і оцінюватися ключові для певної посади якості), що відповідає вимогам нової посади.

Традиційно при розгляді побудови організацій використовується поняття «організаційна структура». Фактично, акцентуючи увагу тільки на організаційній структурі, ми часто ігноруємо вплив на організацію зовнішніх чинників. Тобто ми розглядаємо організацію, перш за все, як закриту, а не відкриту систему. Ефективність сучасної організації пов'язана з системою управління персоналом. Організаційний дизайн проекту – побудова ефективної організаційної структури компанії: грамотний розподіл функцій повноважень,

обов'язки і відповідальність, усунення дублювання функцій. Оргструктура – важливо координація і контроль, ієрархічні бюрократичні структури, а організаційний дизайн – гнучкі структури, необхідність об'єднання знань і навичок персоналу і командна робота. Структура – це щось досить стабільне, а організаційний дизайн – рухоме і змінюється під впливом різних факторів. Організаційний дизайн виходить з уявлення про те, що важливо не стільки дотримати чітку розстановку сил і розподілити функції і повноваження, скільки домогтися ефекту синергії від грамотного використання команд.

В рамках послуги організаційного дизайну вирішується ряд питань. Підвищується рівень керованості компанією, істотно оптимізується організаційна структура підприємства відповідно до цілей і стратегії. Важливим підсумком дизайн менеджменту стає розподіл повноважень, функцій і відповідальності тих чи інших співробітників на основі розроблених регламентів. Налагоджується взаємозв'язок між організаційними одиницями підприємства [7].

Всі проекти вимагають ефективної командної роботи. Колись керівники проектів могли забезпечити таку інтеграцію, визначивши сам проект, грамотне підбравши проектну команду і виконуючи встановлені процедури відстеження та контролю. Тепер такий підхід є неефективний. Умови сучасного бізнесу вимагають створення проектних команд, здатних творчо і динамічно працювати над досягненням поставлених цілей. А це, в свою чергу, вимагає ефективної командної роботи серед організацій та фахівців з різних груп підтримки, субпідрядників, державних установ і споживчих товариств. Одночасно виникають різні невизначеності і ризики. Ці фактори створюють численні проблеми для керівників проектів, вони повинні формувати свої команди і управляти ними в умовах сформованої організаційної структури, їм часто доводиться працювати з персоналом, формально не перебувають в їх підпорядкуванні, брати участь в розподілі ресурсів і складати в різних відносинах підзвітності та відповідальності. У такій від керівників вимагається перетворити свою багатoproфільну групу в єдину команду і створити

атмосферу залученості в роботу.

Розрізняють чотири основні підходи до формування команди [7]:

1. Підхід заснований на цілях – дозволяє членам групи краще орієнтуватися в процесах вибору і реалізації групових цілей.

2. Міжособистісний підхід – метою даного підходу, є збільшення групової довіри і ефективність існування групи як команди.

3. Рольовий підхід – ролі членів команди в процесі взаємодії можуть частково перекриватися, необхідне проведення дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей.

4. Проблемно-орієнтований підхід – передбачає послідовний розвиток процедур рішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання.

Під формуванням і створенням команди розуміється процес цілеспрямованої «побудови» особливого способу взаємодії людей в групі, що дозволяє ефективно реалізовувати їх професійний, інтелектуальний і творчий потенціал. Команда в цьому випадку визначається як група людей, взаємодоповнюючих і взаємозамінних один одного.

Умовно можна визначити чотири види команд (груп), в практичній діяльності підприємств [6].

1. Команди, які створюють що-небудь нове для організації або роблять роботу, що раніше не здійснювалася. Проектні команди повністю потрапляють в цю групу. Вони носять тимчасовий характер, який визначається сутністю проекту як тимчасовою специфічною організаційною формою досягнення цілей і рішення унікальних завдань.

2. Команди (групи), які мають справу з проблемами, цілями і завданнями на підприємстві через аналіз, контроль і рекомендації. Команди по аудиту і контролінгу, групи оцінки якості.

3. Команди (групи), які не є спеціальними, а складають постійну частину організаційного розвитку і здійснюють процес виробництва і виконання робіт, що повторюються. Виробничі команди (групи), команди продажів і

обслуговуючі команди (бригади, групи).

4. Команди багато виконавчої управлінської природи. Ці команди зазвичай формуються на вищих рівнях управління підприємством та мають форму виконавчих комітетів, управлінських команд або топ-менеджменту підприємства.

В організаційній структурі великих проектів і в їх менеджменті можна виділити принаймні три типи проектних команд.

Команда проекту (КП) – організаційна структура, створювана на період здійснення всього проекту або однієї з фаз його життєвого циклу. Завданням керівництва команди проекту є вироблення політики та затвердження стратегії проекту для досягнення його цілей. В команду входять особи, що представляють інтереси різних учасників проекту [6].

Команда управління проектом (КУП) – організаційна структура, що включає тих членів КП, які безпосередньо залучені до управління проектом, в тому числі – представників окремих учасників проекту і технічний персонал. У відносно невеликих проектах КУП може включати в себе практично всіх членів КП. Завданням КУП є виконання всіх управлінських функцій і робіт в проекті по ходу його здійснення [6].

Команда менеджменту проекту (КМП) – організаційна структура, очолювана керівником (головним менеджером) проекту і створювана на період здійснення всього проекту або його фази. В команду менеджменту проекту входять фізичні особи, які безпосередньо здійснюють менеджерські та інші функції управління проектом. Головними завданнями команди менеджменту проекту є здійснення політики і стратегії проекту, реалізація стратегічних рішень і здійснення тактичного (ситуаційного) менеджменту [6].

Вимагає пояснення питання про те, коли і навіщо потрібно виділяти кілька типів команд в проекті.

Світова практика показує, що поділ команд доцільно в проектах, в яких необхідно чітко фіксування позицій різних його учасників (прав, повноважень, відповідальності, частки участі і часткою в прибутку та ін.). Зокрема, виділення

кількох проектних команд доцільно для великих, змішаних, середньо- і довгострокових проектів або ж коли кількість учасників проекту досить велике, а їх інтереси суперечливі.

КП організується, як правило, під довгострокові проекти з великим числом учасників, які, можливо, не беруть участь безпосередньо в управлінні процесами проекту, але визначають політику і стратегію проекту, виходячи з власних інтересів.

КУП також організується в рамках досить великих проектів або коли проект в основному належить виконуючій організації.

КМП – це сукупність управлінських ролей, які можуть виконувати як кілька людей, так і один професійно грамотний головний менеджер проекту. До цієї сукупності відносяться такі ролі, як «керівник», «адміністратор», «тренер», «лідер», «менеджер проекту», «Керівник проекту». У кожному конкретному випадку розподіл ролевих управлінських функцій між учасниками проекту, їх повнота і зміст носять унікальний характер, що залежить від багатьох факторів (культури виконуючою організації, типу проекту, наявних ресурсних можливостей і т. п.) [6].

Співвідношення між цими типами команд залежать від проекту. Для великих проектів наявність трьох типів команд досить очевидно. А в малих проектах КП і КУП можуть «уміщатися» в КМП.

Слід враховувати при формуванні команди те, що ефективна КМП не може бути створена «взагалі» під будь-які проекти. Під кожен конкретний проект потрібно створювати КМП, найбільш адекватну саме для нього. Причому мова йде не про заміну персонального складу, а про перерозподіл управлінських ролей, взаємозв'язків між членами КМП, відповідальності і т. п.

Кожна проектна команда стикається з двома центральними проблемами на шляху свого перетворення в високоефективну проектну команду

Проектні команди створюються для вирішення складних завдань, і їм доводиться вирішувати ці завдання спільними зусиллями.

Проектні команди, як правило, створюються на відносно нетривалий

період часу і тому їм доводиться вчитися працювати разом.

Розуміння важливості цих двох проблем укладає в собі відповідь на питання про те, чому деякі команди добиваються високих результатів, а інші – ні. Проектні команди, яким вдається навчитися працювати разом, в ході виконання проекту підвищують свою згуртованість і продуктивність. Це складний інструмент і всякий раз його потрібно налаштовувати на конкретний проект, на певне коло конкретних завдань.

Процес планування управління людськими ресурсами служить для ідентифікації та документування ролей в проекті, сфер відповідальності, необхідних навичок і відносин підзвітності, а також створення плану забезпечення персоналом.

Одна з проблем управління проектами – створення ефективної тимчасової системи управління, яка повинна функціонувати одночасно з безпосереднім управлінням відділами, департаментами і всією організацією в цілому [2]. Наведемо приклад розбиття повноважень і відповідальності між керівником підрозділу і керівником проекту [3]:

1. Керівник підрозділу:

- a) прийом на роботу і звільнення;
- b) централізоване виділення ресурсів;
- c) контроль дисципліни;
- d) організація навчання.

2. Керівник проекту:

- a) формування команди проекту;
- b) аналіз і оцінка роботи співробітників;
- c) застосування санкцій і заохочень;
- d) врегулювання конфліктів.

На рисунку 1.1 наведено те, що «на початкових стадіях проекту у нас є величезна безліч можливих рішень, але мінімум інструментів, методів і знань для поточного проектування» [3]. У міру роботи над проектом кількість можливостей зменшується, а число інструментів і методів для проектування і

планування збільшується. Отримуємо часовий розрив між можливостями і доступними інструментами. Менеджеру треба пам'ятати про те, що на етапі планування безліч рішень з різних питань є максимальним.

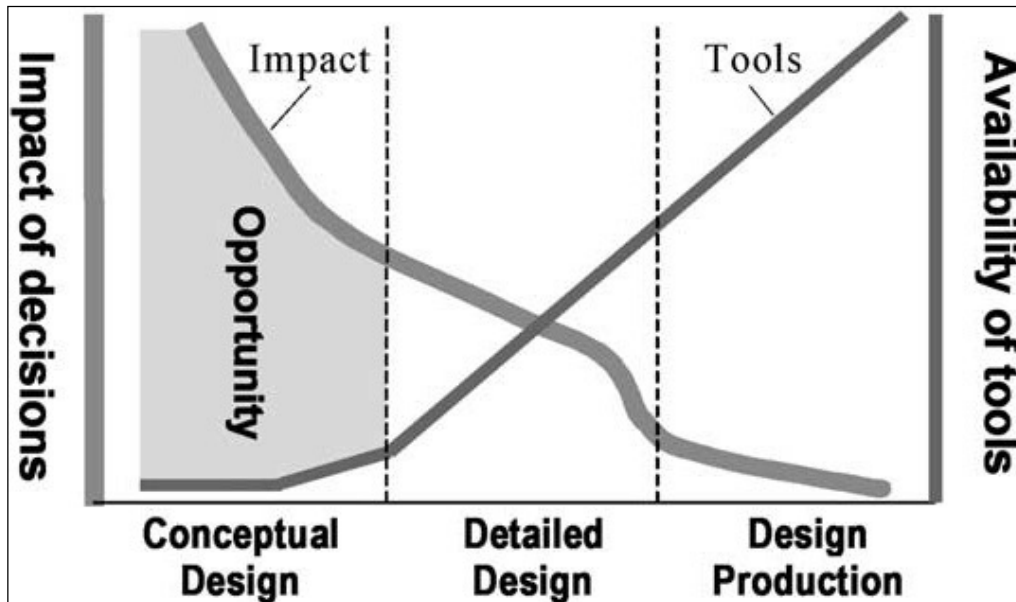


Рисунок 1.1 – Можливості проти доступності інструментів

Blichfeldt та ін. звертають увагу на те, що в компаніях часто йдуть несанкціоновані топ-менеджментом в офіційному порядку маленькі проекти, які віднімають ресурси (Blichfeldt, 2008). Для менеджера це значить, що не завжди той час, на яке йому виділяють співробітника і в яке він планує його задіяти, буде дійсно можливо використовувати. При плануванні своєї роботи з командою він повинен це враховувати. Крім того дослідники звертають увагу, що співробітники люблять займатися такими проектами, так як вони дозволяють відчувати власну значущість і відчуття контролю над своєю роботою.

Плануючи роботу з командою, менеджер повинен пам'ятати, що «управління без урахування організаційної та професійної культур, індивідуальних особливостей співробітників і інших специфічних характеристик команди призводить до провалу всього проекту» [3].

Документування розподілу ролей і сфер відповідальності членів команди

відбувається за допомогою організаційних діаграм і посадових інструкцій. Головна мета – призначити для кожного пакету робіт однозначного відповідального за його виконання і щоб кожен член команди чітко розумів свою роль і сферу відповідальності.

1.2 Основні процеси управління ресурсами проекту

Забезпечення проекту ресурсами, також як і управління вигодами проекту, є одним з найбільш важливих аспектів для забезпечення успішності проекту.

Фактично в більшості проектів вартість проекту прямо пов'язана з вартістю ресурсів. Є безліч прикладів з життя, коли проект був зроблений із запізненням або взагалі виявився провальним через те, що необхідні ресурси не були надані вчасно.

Згідно з методологією РМВОК [1] управління ресурсами проекту включає в себе процеси, що необхідні для ідентифікації, придбання та управління ресурсами, необхідними для успішного виконання проекту. Ці процеси покликані забезпечити надання необхідних ресурсів керівнику проекту і команді проекту в належний час і в потрібному місці.

Управління ресурсами проекту включає в себе наступні процеси [1]:

1. Планування управління ресурсами – це процес, який визначає, яким чином здійснювати оцінку, придбання, управління і використання матеріальних і кадрових ресурсів проекту. Ключова вигода даного процесу полягає у визначенні підходу і рівня управлінських трудовитрат, необхідних для управління ресурсами проекту в залежності від типу і складності проекту. Цей процес виконується один раз або в зумовлені моменти в проекті.

Планування ресурсів застосовується з метою визначити і виявити підхід для забезпечення наявності достатньої кількості ресурсів для успішного завершення проекту. До складу ресурсів проекту можуть входити члени команди, витратні матеріали, матеріали, обладнання, послуги та засоби. Результативне планування ресурсів має враховувати і планувати доступність дефіцитних ресурсів або конкуренцію за них.

Зазначені ресурси можна отримати з внутрішніх активів організації або ззовні організації за допомогою процесу закупівлі. На одні й ті ж необхідні для проекту ресурси в один і той же час і в одному і тому ж місці можуть претендувати відразу кілька проектів. Це може зробити істотний вплив на вартість проекту, розкладу, ризику, якість і інші області проекту.

2. Оцінка ресурсів операції – це процес оцінки ресурсів команди, типу і кількості матеріалу, обладнання та витратних матеріалів, необхідних для виконання робіт проекту. Ключова вигода даного процесу полягає у визначенні типу, кількості і характеристик ресурсів, необхідного для виконання проекту. Цей процес здійснюється періодично протягом усього проекту, у міру необхідності. Процес оцінки ресурсів операцій тісно координується з іншими процесами, такими як процес оцінки вартості. наприклад:

- команда проекту в сфері будівництва повинна бути знайома з місцевими будівельними нормами і правилами. Ці знання у багатьох випадках можна без зусиль отримати у місцевих продавців. У разі, якщо внутрішні трудові ресурси не мають досвіду застосування нетрадиційних або спеціалізованих будівельних технологій, найбільш результативним способом отримання знань про місцеві будівельні норми і правила буде запрошення консультанта за додаткову плату.

- команда проекту в галузі автомобілебудування повинна бути знайома з передовими методами автоматизованої збірки. Для придбання необхідних знань можна було б скористатися послугами запрошеного консультанта, відправити проектувальника на семінар з питань робототехніки або включити в команду проекту представника виробничого сектора.

3. Придбання ресурсів – це процес залучення членів команди, коштів, обладнання, матеріалів, витратних матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту. Ключова вигода даного процесу полягає у визначенні основних принципів і надання рекомендацій по вибору ресурсів, а також в розподілі їх за відповідними операціями. Цей процес здійснюється періодично протягом усього проекту, у міру необхідності. Для організації, що виконує

проект необхідні для проекту ресурси можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Придбання (призначення) внутрішніх ресурсів здійснюється у функціональних керівників або керівників ресурсів. Придбання зовнішніх ресурсів здійснюється через процеси закупівлі. Команда управління проектом може мати або не мати прямого контролю при виборі ресурсу, тому що на це впливають колективні трудові договори, використання персоналу субпідрядників, матрична Серед проектів, внутрішні або зовнішні відносини підзвітності або інші причини. У процесі придбання ресурсів проекту важливо враховувати наступні фактори:

- керівник або команда проекту повинні проводити ефективні переговори з тими особами, які займають відповідні посади для забезпечення проекту необхідними ресурсами команд і матеріальними ресурсами, впливати на них;

- нездатність придбати необхідні ресурси для проекту може значно вплинути на розклад, бюджет, задоволеність замовника, якість і ризики проекту. Недостатні ресурси або можливості можуть зменшити ймовірність успіху проекту і, в разі несприятливого сценарію, привести до його скасування;

- якщо ресурси команди недоступні через обмеження, таких як економічні чинники або призначення на інші проекти, від керівника проекту або команди управління проектом може знадобитися задіяти альтернативні ресурси, які, можливо, будуть мати інші компетенції або вартість. Використання альтернативних ресурсів допускається за тієї умови, що це не веде до порушення юридичних, нормативно правових, обов'язкових чи інших особливих критеріїв.

Дані фактори повинні розглядатися і враховуватися на стадіях планування проекту. Керівник проекту або команда управління проектом повинні задокументувати вплив недоступності необхідних ресурсів в розкладі проекту, бюджет проекту, ризики проекту, як проект, плани з навчання та інших планах управління проектом.

4. Розвиток команди проекту – це процес вдосконалення компетенцій, взаємодії членів команди, а також загальних умов роботи команди для поліпшення виконання проекту. Ключова вигода даного процесу полягає в тому, що це призводить до поліпшеною командній роботі, розширеним навичкам міжособистісних відносин і компетенцій, мотивованим співробітникам, зниженою плинності кадрів і поліпшеному загальний стиль виконання проекту. Цей процес здійснюється протягом усього проекту. Керівникам проектів необхідно володіти певними навичками, щоб ідентифікувати, формувати, підтримувати, мотивувати, керувати і надихати команди проектів для підвищення ефективності і результативності їх роботи і досягнення цілей проектів. Робота команди є критично важливим фактором успіху проекту, а розвиток результативних команд проектів є однією з найважливіших сфер відповідальності керівника проекту. Керівники проектів повинні створити середовище, яке сприяє командній роботі і постійно мотивує команду, ставлячи перед нею виклики і створюючи сприятливі можливості, забезпечуючи при необхідності своєчасну зворотний зв'язок і підтримку, а також використовуючи заохочення і винагороджуючи за сумлінну працю. Високі ефективність і результативність роботи команди можуть бути досягнуті завдяки наступним особливостям поведінки [8]:

- використання відкритих і результативних комунікацій;
- створення сприятливих можливостей зміцнення команди;
- зміцнення довіри між членами команди;
- конструктивне управління конфліктами;
- сприяння колективному рішенню проблем;
- сприяння колективним прийняття рішень.

Керівники проектів здійснюють свою діяльність в глобальному вимірі та працюють над проектами, які характеризуються культурним розмаїттям. Члени команди часто мають різноманітний галузевий досвід, спілкуються на багатьох мовах, а в деяких випадках використовують «мову команди» або культурну норму, які можуть відрізнятися від прийнятих у них на батьківщині. Команда

управління проектом повинна отримувати вигоду з культурних відмінностей, приділяти увагу розвитку і підтримці команди проекту на всьому протязі життєвого циклу проекту, а також дотримуватися моделі взаємозалежної спільної роботи в обстановці взаємної довіри. Розвиток команди проекту направлено на розвиток навичок роботи з людьми, їх технічних компетенцій, а також поліпшення загального клімату в команді і підвищення ефективності виконання проекту. Для цього потрібні чіткі, своєчасні, результативні і ефективні комунікації між членами команди на всьому протязі життєвого циклу проекту.

Одна з моделей, що використовуються для опису розвитку команди – це «сходи Такмена» (Tuckman ladder), яка складається з п'яти стадій розвитку, через які може проходити розвиток команди. Зазвичай ці стадії йдуть в певному порядку, але нерідко команда може «застрягти» на певній стадії або «скотитися» на нижчу. У проектах, члени команд яких раніше працювали разом, певні стадії можуть бити пропущені. Тривалість кожної конкретної стадії залежить від динаміки, чисельного складу і керівництва команди. Керівники проектів повинні добре уявляти собі динаміку розвитку команди, щоб сприяти результативному проходженню членами команди всіх стадій.

5. Управління командою – це процес відстеження діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами в команді з метою оптимізації виконання проекту. Ключова вигода даного процесу полягає в наданні впливу на поведінку команди, управлінських конфліктами та вирішенні виникаючих проблем. Цей процес здійснюється на протязі всього проекту. Для управління командою проекту потрібні різні навички управління і лідерства по організації командної роботи і інтеграції зусиль членів команди для формування високоефективної і високорезультативних команди.

Управління командою передбачає наявність комбінації навичок, серед яких особливе значення набувають навичок спілкування, управління конфліктами, ведення переговорів та лідерства. Керівники проектів повинні

давати членам команди завдання, що вимагають серйозних зусиль, і забезпечувати визнання заслуг за досягнення високої ефективності і результативності. Керівнику проекту потрібно проявляти чуйність як до бажання, так і до здібностям членів команди виконувати доручену роботу і відповідно коригувати застосовані стилі управління та лідерства. Робота членів команди з низьким рівнем здібностей вимагає більш уважного нагляду в порівнянні з роботою тих, хто вже підтвердив свої здібності і досвід.

6. Контроль ресурсів – це процес забезпечення того, що призначені і виділені для проекту матеріальні ресурси доступні відповідно до плану, а також моніторингу для порівняння запланованого і фактичного використання ресурсів і виконання необхідних коригувальних дій. Ключова вигода даного процесу полягає в забезпеченні того, що виділені ресурси надаються для проекту в потрібний час в потрібному місці і вивільняються, коли потреба в них зникає. Цей процес здійснюється на протязі всього проекту. Процесі контролю ресурсів повинен здійснюватися безперервно протягом всіх фаз і на всьому протязі життєвого циклу проекту. Необхідні для проекту ресурси повинні бути призначені і вивільнені в потрібний час, в потрібному місці і в необхідній кількості, щоб здійснення проекту тривало без перебоїв. Процес контролю ресурсів вирішує завдання, пов'язані з матеріальними ресурсами, такими як обладнання, матеріали, будівлі, споруди і інфраструктура. Контроль членів команди є предметом процесу управління командою.

Для поновлення розподілу ресурсів потрібно знати, які ресурси були фактично використані на поточну дату, і які ще потрібні. Це досягається, головним чином, шляхом аналізу показників використання станом на поточну дату. Контроль ресурсів вирішує завдання [9]:

- моніторингу витрат на ресурси;
- своєчасного виявлення нестачі / надлишку ресурсів і вжиття необхідних заходів;
- забезпечення належного використання та вивільнення ресурсів відповідно до плану і потребами проекту;

- інформування відповідних зацікавлених сторін про виникнення проблем з тими чи іншими ресурсами;
- впливу на фактори, які можуть викликати зміну в використанні ресурсів;
- управління фактичними змінами в міру їх виникнення.

Будь-які необхідні зміни в базовому розкладі проекту або базовому плані по вартості можуть бути схвалені тільки за допомогою процесу інтегрованого контролю змін

Існують відмінності між навичками та компетенціями, які необхідні керівнику проекту для управління ресурсами команди, в порівнянні з управлінням матеріальними ресурсами. До матеріальних ресурсів відносяться обладнання, матеріали, будівлі та споруди, а також інфраструктура. Ресурси команди або персонал – це людські ресурси. Персонал може мати різні набори навичок, повну або часткову зайнятість і додатково включатися або віддалятися зі складу команди проекту в міру виконання проекту. Процес управління ресурсами проекту і процес управління зацікавленими сторонами проекту частково накладаються один на одного.

Команда проекту складається з осіб з певними ролями і відповідальністю, які виконують спільну роботу для досягнення спільної для всіх мети проекту. Керівник проекту повинен затратити необхідний час для вирішення задач придбання, управління, мотивації і мобілізації членів команди проекту. Незважаючи на те, що членам команди проекту призначення конкретні ролі і сфери відповідальності, участь усіх членів команди в плануванні проекту і прийнятті рішень є цінним для проекту. Залучення членів команди дозволяє використовувати наявний у них досвід при плануванні проекту і зміцнює націленість команди на досягнення результатів проекту.

Керівник проекту повинен бути одночасно лідером і керівником команди проекту. Крім операцій управління проектом, тобто ініціації, планування, виконання, моніторингу та контролю, а також закриття різних фаз проекту, керівник проекту відповідає також за формування команди, здатної забезпечити

необхідний результат. Керівник проекту повинен знати різні аспекти цієї роботи, такі як [9]:

- середовище роботи команди,
- географічне розташування місць знаходження членів команди,
- комунікації між зацікавленими сторонами,
- управління організаційними змінами,
- внутрішні і зовнішні політики,
- культурні питання і відмінні риси організації,
- інші фактори, які можуть змінювати хід роботи за проектом.

Як лідер керівник проекту також несе відповідальність за ініціативний розвиток навичок і компетенцій команди, підтримуючи одночасно радість і мотивацію її членів. Керівник проекту повинен ознайомитися і офіційно підтвердити згоду з правилами професійної поведінки і нормами етики, а також забезпечити, щоб всі члени команди неухильно виконували зазначені правила і норми.

Стилі управління проектом зміщуються від ієрархічної структури управління і контролю в галузі управління проектами в сторону підходу, що характеризується великим колективізмом і взаємною підтримкою, який мобілізує роботу команди, передаючи прийняття рішень її членам. Крім цього, підходи до управління ресурсами проекту в наші дні відрізняє прагнення до оптимізації їх використання. Тенденції і розвиваються практики в галузі управління ресурсами проекту включають в себе, серед іншого [10]:

1. Методи управління ресурсами. Через дефіцит найважливіших ресурсів в останні роки в деяких галузях набули широкого поширення кілька тенденцій. Існує безліч літературних джерел, присвячених методам бережливого менеджменту, виробництва «чітко в строк» (just-in-time, JIT), Кайзен (Kaizen), загального обслуговування обладнання (total productive maintenance, TPM), теорії обмежень (Theory of constraints, TOC) і іншим. Керівник проекту повинен визначити, чи прийняті виконуючої організацією один або кілька інструментів для управління ресурсами, і відповідно

адаптувати проект.

2. Емоційний інтелект (emotional intelligence, EI). Керівник проекту повинен приділяти особливу увагу своєму особистому EI, удосконалюючи свої звернені всередину (тобто управління собою і самоаналіз) і звернені зовні (тобто управління відносинами) компетенції. Дослідження показують, що команди проектів, які змогли розвинути EI команди або стали емоційне компетентною групою, працюють більш результативно. Крім цього, для таких команд характерно скорочення плинності кадрів.

3. Самоорганізуючі команди. Поширення використання гнучких підходів, головним чином в проектах IT, призвело до появи самоорганізуючих команд, тобто команди, яка працює без централізованого контролю. У проектах, які виконують самоорганізуючі команди, роль керівника проекту (який може і не називатися керівник проекту) полягає в тому, щоб забезпечити команді необхідну середу і підтримку і довірити їй виконання роботи. До складу успішних самоорганізуючих команд зазвичай входять не експерт по предметним областям, а фахівці широкого профілю, які постійно призводять роботу у відповідність з мінливим середовищем і активно використовують зворотний зв'язок.

4. Віртуальні команди / розподілені команди. Процес глобалізації проектів сприяв появі потреби в віртуальних командах, члени яких при роботі над одним і тим же проектом знаходяться в різних місцях. Робота таких команд стала можливою завдяки таким засобам комунікації, як електронна пошта, аудіо-, відео-конференції, соціальні мережі, а також наради, засновані на веб-технологіях. Управління віртуальними командами відкриває унікальні сприятливі можливості, наприклад можливість використовувати особливі знання і досвід в роботі команди проекту навіть в тих випадках, коли експерт чи не знаходиться в тому самому географічному районі, залучаючи працюючих на дому співробітників, а також людей з обмеженими рухливістю або можливостями. Проблеми управління віртуальними командами пов'язані, головним чином, з областю комунікації, включаючи можливе почуття

ізолюваності, прогаліни в обміні знаннями і досвідом між членами команди, а також труднощі у відстеженні ходу робіт і продуктивності, ймовірну різницю в часі та часові пояси і культурні відмінності.

1.3 Орієнтовний склад команди і вимоги до менеджерів проекту

Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу і складності проекту, а також від фаз життєвого циклу проекту. Функції, що пов'язані з реалізацією проекту в ході його життєвого циклу, є постійними, а склад учасників, їх ролі, розподіл відповідальності та обов'язків можуть змінюватися. Тут не існує загальноприйнятих або жорстких правил.

Незмінними можна вважати наступні функції, що пов'язані із здійсненням проекту [11].

1. Проект повинен бути осмислений, придуманий і ініційований, тобто, у нього повинен бути ініціатор.

2. Проект повинен знайти головну зацікавлену особу (підприємство) – сторону, яка стане майбутнім власником і користувачем результатами проекту і буде нести за нього відповідальність. У проектній термінології це зазвичай замовник проекту. У ринковій економіці це власник, часто в літературі з управління проектами – клієнт.

3. Здійснення проекту вимагає залучення інвестицій, тобто, у нього повинні бути інвестори, так як коштів замовника зазвичай недостатньо.

4. Проект потрібно здійснювати, тобто, у нього повинні бути відповідні виконавці.

5. В результаті реалізації більшості проектів має надаватися якісь послуги, тобто, у проекту повинні бути свої виробники, продавці та споживачі, які в кінцевому рахунку повинні відшкодувати всі витрати за проектом і принести прибуток іншим його учасникам.

6. Проектом потрібно управляти, тобто, у проекту повинен бути менеджер.

Кожен проект, крім того, може зачіпати інтереси різних сторін: місцевої влади, громадських груп, населення і окремих громадян – це все учасники проекту. Принципова схема учасників проекту з випуску нової продукції може виглядати наступним чином:

- замовник (власник);
- інвестори;
- керівник проекту;
- команда проекту;
- генеральний контрактор;
- субконтрактори;
- проектувальники;
- генеральний підрядник, субпідрядники;
- постачальники;
- ліцензор, консалтингові, інжинірингові компанії;
- органи влади;
- виробник готової продукції проекту;
- конкуренти;
- інші зацікавлені сторони;
- ініціатор проекту.

Очевидно, що для будь-якого проекту принциповий склад функцій залишається незмінним. У найпростішому випадку всі основні функції проекту можуть здійснюватися однією особою. В, іншому крайньому випадку маємо повний набір учасників з детальним розподілом функцій. На практиці ж ми маємо справу з проміжними структурами учасників проекту.

Ініціатор – сторона, яка є автором головної ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозицій щодо здійснення проекту. Ініціатором може виступати практично будь-який з майбутніх учасників проекту, але в кінцевому рахунку ділова ініціатива, спрямована на здійснення проекту, повинна виходити замовника.

Замовник – головна сторона, зацікавлена в здійсненні проекту і досягненні його результатів, майбутній власник і користувач результатів проекту. Замовник визначає основні вимоги та масштаби проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок своїх коштів або коштів залучаються інвесторів, укладає контракти з основними виконавцями проекту, несе відповідальність за цими контрактами, управляє процесом взаємодії між усіма учасниками проекту. Несе відповідальність за проект в цілому перед суспільством і законом.

Інвестор – сторона, яка вкладає в проект кошти, наприклад шляхом залучення кредитів. Мета інвесторів – максимізація прибутку на свої інвестиції від реалізації проекту. Якщо інвестор і замовник не є одним і тією ж особою, то в якості інвесторів зазвичай виступають банки, інвестиційні фонди та інші організації. Інвестори вступають в контрактні відносини з замовником, контролюють виконання контрактів і здійснюють розрахунки з іншими сторонами. Інвестори є повноправними партнерами проекту і власниками всього майна, яке купується за рахунок їх інвестицій, поки їм не будуть виплачені всі кошти за контрактом із замовником або кредитною угодою.

Керівник проекту (проект-менеджер) – юридична особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження керувати роботами, пов'язаними із здійсненням проекту: плануванням, контролем і координацією робіт всіх учасників проекту. Склад функцій і повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником. Однак перед менеджером проекту і його командою зазвичай ставиться завдання всеосяжного керівництва і координації робіт протягом життєвого циклу проекту, до досягнення визначених у проекті цілей і результатів при дотриманні встановлених термінів, бюджету і вимог до якості.

Команда проекту – специфічна організаційна структура, яку очолює менеджер і створювана на період здійснення проекту. Завдання команди проекту – здійснення функцій управління проектом до ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабів,

складності та інших характеристик, однак у всіх випадках склад команди повинен забезпечити високий професійний рівень виконання всіх покладених на неї обов'язків. Команда проекту формується в залежності від потреб проекту, досвіду та кваліфікації персоналу, а також від умов і організації виконання проекту.

Контрактор – сторона або учасник проекту, що вступає в відносини з замовником і бере на себе відповідальність за виконання робіт і послуг за контрактом; в щодо всього проекту або його частини. У функції генконтрактора входить укладення контракту з замовником (інвестором), відбір і укладення договорів з субконтракторами, координація їх робіт, прийняття і оплата робіт співвиконавців. В якості контрактора можуть виступати генконтракторні, інжинірингові, консалтингові фірми і професійні організації з управління проектами.

Субконтрактори – вступає в договірні відносини з контрактором або субконтрактором вищого рівня, несе відповідальність за виконання робіт і послуг відповідно до контракту.

Ліцензор – організації, що видають ліцензії на право володіння земельною ділянкою, ведення торгів, виконання певних видів робіт і послуг тощо.

Органи влади – сторона, яка задовольняє свої інтереси шляхом отримання податків від учасників проекту, висуває і підтримує екологічні, соціальні та інші суспільні і державні вимоги які пов'язані з реалізацією проекту.

Виробник готової продукції проекту – здійснює експлуатацію створених основних фондів і виробляє кінцеву продукцію. Головна мета – отримання прибутку від продажу готової продукції споживачам. Бере участь на всіх фазах проекту та взаємодіє з основними учасниками проекту. Його роль і функції залежать від частки власності в кінцевих результатах проекту. У багатьох випадках є замовником і інвестором проекту.

На здійснення проекту впливають й інші сторони з оточення проекту, які по суті також можуть бути віднесені до учасників проекту: конкуренти основних учасників проекту; громадські групи і населення, чий економічні і

позаекономічні інтереси зацікавлені сторони проекту; спонсори проекту; різні консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені в процес здійснення проекту, та ін.

Для визначення повного складу учасників проекту, побудови його функціональної і організаційної структури на стадії розробки концепції проекту необхідно визначити:

1. Предметну область – цілі, завдання, роботи і основні результати, тобто що потрібно зробити, щоб реалізувати проект, а також його масштаби, складність, допустимі терміни.

2. Відносини власності, що причетна до процесу здійснення проекту (що скільки коштує і кому належить?).

3. Основні ідеї щодо реалізації проекту (як зробити?).

4. Основних учасників проекту (хто буде робити?).

5. Основних пасивних учасників проекту (кого стосується проект?).

6. Мотивацію учасників проекту (можливий дохід, збиток, ризик і т. д.).

Відповіді на ці питання дозволяють виявити учасників проекту, їх цілі, функції, мотивацію, визначити взаємовідносини та на цій основі прийняти обґрунтовані рішення по організації проекту та управління їм.

У межах проектною команди функціонують [12]:

- керівник проекту;
- інженер-координатор проекту;
- менеджер з проектування;
- адміністративна й інформаційна служби;
- групи фінансистів, обліковців й економістів;
- служба маркетингу та ін.

Риси ефективних проект-менеджерів:

- спрямованість до розв'язання проблем і орієнтація на результат;
- енергія, ініціатива, відповідальність;
- упевненість у собі;
- перспективність, стратегічне мислення;

- комунікабельність, зацікавленість у людях;
- уміння вести переговори.

Мета створення проектної команди – об'єднання групи людей загальною метою і спільними завданнями. Основні організаційні проблеми, які постають перед проект-менеджером:

- створити професійно стимулююче оточення;
- забезпечити групу кваліфікованим технічним персоналом;
- заручитись підтримкою керівництва;
- сформуванню стабільно сприятливе навколишнє середовище.

Організаційні структури проектної команди [13]:

1. Матрична форма – проектна команда складається зі спеціалістів з функціональних відділів підприємства, яких набирають на тимчасовій контрактній основі. Переваги: гнучкість в організації й розвитку команди, повноваження функціональних відділів підприємства не дублюються. Недоліки: відсутність принципів єдиноначальності, тимчасовість колективу, складність взаємовідносин всередині підприємства.

2. Проектна форма – для реалізації великого проекту всередині підприємства створюють його філію. Переваги: принцип єдиноначальності, концентрація зусиль, націленість команди на результат. Недоліки: гнучкість в розвитку і реорганізації команди.

Координаційна група проекту складається зі старших керівників, яких призначає керівництво організації.

Напрямки роботи координаційної групи:

1. Визначення першочергових цілей власника.
2. Визначення основних вузьких місць і комерційного ризику проекту.
3. Розробка стратегії фінансування та ресурсного забезпечення.
4. Розробка організації проекту.
5. Розробка процедури контролю й адміністрування.

Основні завдання координаційної групи:

- обрання керівника проекту;
- забезпечення проекту правами й ресурсами;
- підтримка процесу виконання проекту;
- вирішення конфліктів і подолання криз тощо.

Головними учасниками проекту є замовник, інвестори, менеджер проекту, команда проекту, виконавці та співвиконавці. Керівник підприємства визначає цілі та основні вимоги до проекту.

1.4 Поняття організаційно-динамічної структури управління проектом

Структура проекту являє собою ієрархічну декомпозицію проекту яка розбивається на складові частини, необхідні і достатні для ефективного планування і контролю прогресу проекту.

Організація управління проектом – це створення або приведення системи управління в стан необхідної впорядкованості і єдності взаємодії її елементів, що забезпечують ефективний режим функціонування процесу управління і підтримання його в цьому стані. Тобто, під організацією управління проектом слід розуміти з'єднання окремих частин системи управління проектом для забезпечення її нормального функціонування.

Сукупність елементів, що включає персонал, яка об'єднана постійним зв'язком, має спільну мету і побудована таким чином, що всі її елементи сприяють досягненню кінцевої мети проекту, називається організаційної системою управління.

Розглянемо принципову схему організаційного управління проектом. Модель реалізації проекту (блок Г) має вигляд мережевої матриці (рис. 2.1) [14]. Це зроблено тому, що мережева матриця містить строго певний склад робіт по конкретним завданням. На першому етапі кожна робота мережевої матриці оцінюється з точки зору її необхідності в управлінських

діях. Іншими словами, виявляються ті виробничі операції, які не можуть бути виконані без відповідних дій апарату управління.

Сукупність таких завдань надходить з блоку Г в блок А (на схемі цей процес позначений стрілкою). З цієї лінії надходять виробничі завдання, що вимагають управління. Відбувається процес утворення управлінських завдань. Кожна виробнича задача отримує тут (блок А) свої необхідні управлінські завдання, сукупність яких становить першу і основну за обсягом частину змісту управління проектом. Другу частину змісту управління складають завдання, які не впливають безпосередньо з вимог проекту, але необхідні для суспільства, наприклад соціальні, екологічні, облікові завдання.

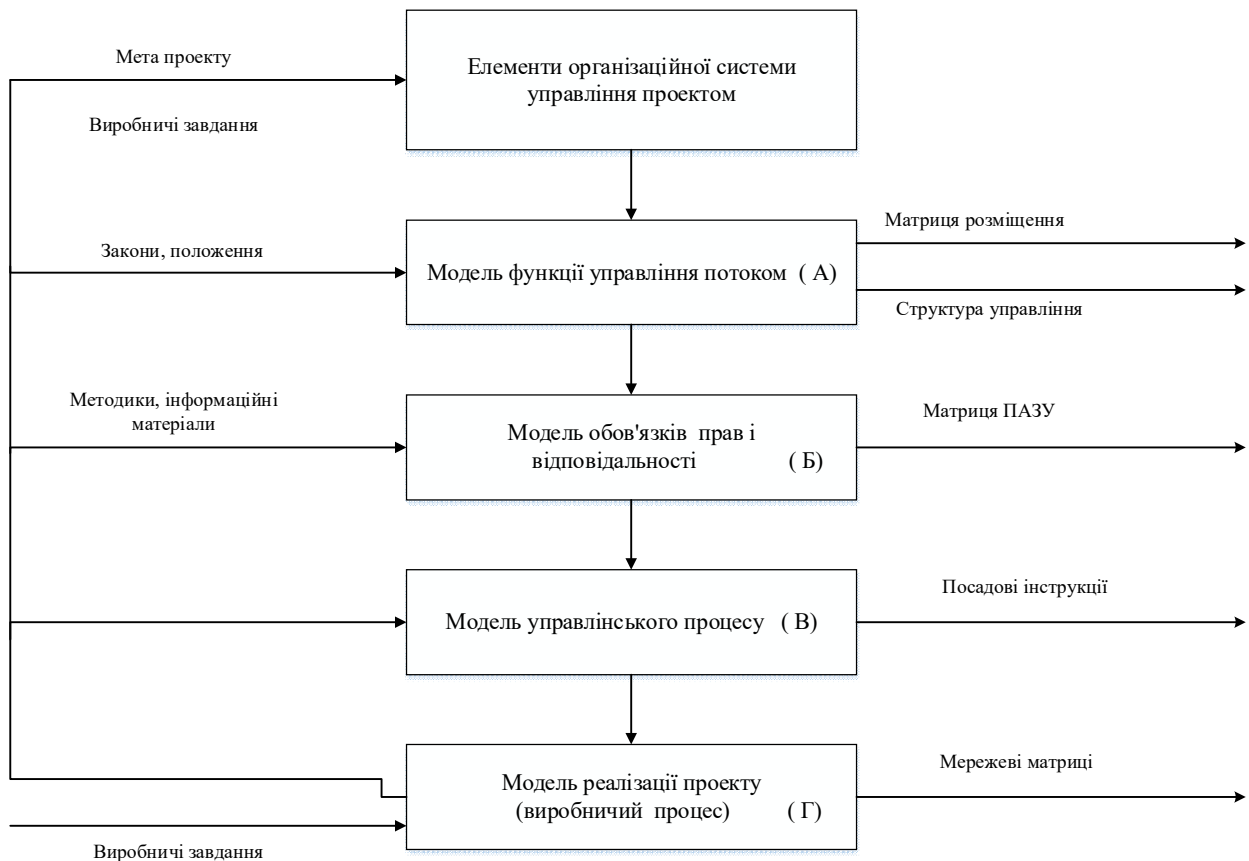


Рисунок 1.2 – Схема організаційного управління проектом [14]

Виходом з блоку А є матриця розміщення управлінських задач в просторі. Цей блок розподіляє управлінські завдання між структурними підрозділами конкретного проекту.

Блок Б являє собою модель поділу обов'язків, прав і відповідальності в апараті управління проектом, формування якої відбувається з урахуванням різних нормативних актів. Виходом з цього блоку є матриця поділу адміністративних задач управління – організаційний інструмент, що є основою для проектування організаційних структур управління і визначення трудомісткості управлінських робіт.

Блок В – модель управлінського процесу. Якщо блоки А і Б є статичними, то блок В – динамічний. Він ніби збалансований за часом з блоком Г, теж динамічним блоком. Виходом з блоку Г є посадові інструкції, виконані у вигляді класифікаторів завдань або в інших формах.

Збалансованість блоків дозволяє створити динамічну систему управління проектом.

Структури, які змінюють свою конструкцію на різних етапах здійснення проекту, називаються організаційно-динамічними.

Аналіз ефективності реалізації кожної функції дозволяє також більш чітко визначати обов'язки і права працівників апарату управління і на цій основі проектувати більш раціональну систему менеджменту.

Аналіз ефективності реалізації кожної функції дозволяє також більш чітко визначати обов'язки і права працівників апарату управління і на цій основі проектувати більш раціональну систему менеджменту.

Функції є основою змісту управління проектом і структури системи управління. Склад і чисельність апарату управління в цілому, так само як склад і чисельність підрозділів що входять до нього, визначаються функціями управління і складовими їх операціями.

Діяльність команди управління проектом спрямована на те, щоб об'єднати в єдиному потоці всі відносно відокремлені, хоча і нерозривно пов'язані управлінські функції і досягти запланованого результату проекту.

Незважаючи на все різноманіття типів і видів проектів, їх структура управління за своїм змістом в основному однорідна, тому що представлена та чи інша комбінація одних і тих же видів робіт з управління. Ця обставина

забезпечує єдиний підхід до проектування структур управління. При цьому забезпечуються однаковість в проектуванні різних служб, раціональний розподіл прав і обов'язків, що дорівнює напруженість праці учасників управлінського процесу.

Але оскільки проект в своєму розвитку має різні фази, стадії і етапи життєвого циклу, то абсолютно очевидно, що і обсяг управлінських робіт безперервно змінюється. Звідси походить постійна зміна кількості елементів в організаційній структурі управління проектом, їх взаємозв'язок, ієрархія і чисельність персоналу. Тому дуже важливо на передпроектній стадії визначити динамізм організаційної структури, це дозволить своєчасно підготувати «вхід» і «вихід» необхідного персоналу проекту. Особливо важливою властивістю динамічних організаційних структур є їх гомеостатичність, тобто здатність виробляти автоматичні реакції з підтримки внутрішньої рівноваги. Така здатність структури в тимчасовому аспекті є похідною по стабільності і довговічності.

Ці поняття стосовно до структури управління означають перш, за все забезпечення можливості її безперервного вдосконалення в умовах динамічного розвитку проекту. Звідси необхідність постійного вдосконалення структури управління як фактор її стабільності і довговічності. У свою чергу, стабільність є похідною від таких понять, як стійкість і надійність. Чим менше в системі виникає відхилень через різного роду збурень, тим вона стійкіше. Чим менша ймовірність відмов в керуючій системі, тим вона надійніше.

Проектування організаційно-динамічних структур спирається на наступні принципи [15]:

- єдності розпорядження, що виключає подвійне підпорядкування і суперечливі вказівки;
- чітких меж між лінійним і функціональним керівництвом. Лінійна організація покликана здійснювати керівництво проектом, а функціональна – надавати всіляку допомога в цьому, забезпечувати необхідною інформацією, давати рекомендації;

– керованості, згідно з яким необхідно визначити, якою кількістю підлеглих може керувати одна людина, тобто яка норма керованості для даного керівника. Вона залежить від кількості зв'язків між керівниками і підлеглими і між самими підлеглими;

– мінімізації ступенів управління: чим менше ступенів в структурі, тим більш гнучко і оперативно будуть прийматися заходи на випадок будь-яких ускладнень;

– раціонального поєднання централізації і децентралізації функцій. При децентралізації керівництва підвищується активність низових ланок управління. При централізації створюються умови для ефективного застосування сучасних засобів управлінської техніки, спеціалізації підрозділів і виконавців, проте при цьому може постраждати оперативність прийняття і реалізації рішень, значно знизитися активність і відповідальність нижчестоящих ланок.

На вибір варіанта організаційної структури впливають такі фактори [16]:

– технічні (масштаби проекту, складність технологічних процесів і обладнання, рівень механізації і автоматизації, характер інформаційних потоків);

– організаційно-економічні (характеристика зв'язків між різними ступенями та ланками структури, між об'єктом і суб'єктом управління, ступінь централізації функцій, рівень організаційно-економічний, культура кадрів та ін.);

– соціально-психологічні (соціальна структура і відносини в команді проекту, характеристика психологічного клімату та ін.);

– зовнішні зв'язки та умови (характеристика кооперації і конкуренції, система поставок, кліматичні і природні умови та ін.);

Найбільший вплив на структуру управління, надають функції управління, їх склад, зміст і обсяг. Зростання обсягів робіт, пов'язаних з проектом, обумовлює розвиток функцій управління, які вимагають реорганізації структури, управління.

1.5 Проектування організаційно динамічних структур управління проектом. Види організаційного інструментарію

При побудові структур використовуються різні системи. Лінійні системи в управлінні припускають, що керуючий вплив на проект може передаватися тільки від однієї посадової особи, що виконує всю сукупність функцій з управління даним проектом. При функціональній побудові структур основний упор робиться на розподіл роботи, а не за типовими проектами. Керуючий впливу надходить не від одного, а від декількох осіб, кожен з яких контролює стан проекту лише в межах своєї компетенції. При цьому необхідно, щоб весь комплекс функцій по управлінню був заздалегідь виявлено і повністю розподілений між підрозділами.

При лінійно-функціональній побудові структур керівництво проектом здійснюється паралельно лінійним апаратом і функціональними службами. До компетенції лінійних керівників входить безпосереднє керівництво персоналом і підрозділами. Вони несуть перед вищим керівником відповідальність за виконання всіх функцій, пов'язаних з діяльністю підлеглих їм підрозділів. До компетенції функціональних служб входить обслуговування підрозділів та надання допомоги лінійним керівникам, вироблення рекомендацій, планів, проведення контролю за реалізацією рішень лінійного персоналу.

На даний час при побудові динамічних структур широко використовується так званий програмно-цільовий механізм, який базується на комплексному управлінні проектом в цілому, орієнтованому на досягненні кінцевої мети. Всі організаційні структури управління проектом можна розділити на три види: централізовані, координаційні, матричні. Коротко розглянемо кожен з цих структур [17].

У централізованих структурах в якості об'єкта управління виступають проекти, що повністю орієнтовані на досягнення однієї мети. Вони передбачають повну відповідальність за виконання програм лінійного керівника, створюються на тимчасовій основі і застосовуються, як правило, при

виконанні складних, дорогих і довготривалих проектів (наприклад, будівництво особливо важливих об'єктів).

Програмно-цільові структури координаційного типу характеризуються введенням в структуру управління додаткових координаційних органів, які погоджують міжфункціональні взаємодії з горизонталі на основі інформаційно-регулюючої діяльності, спільного прийняття рішень по проекту і контролю за його виконанням. Такі органи діють від імені одного з керівників організації, але безпосередніми правами розпорядження не наділяються.

Матричні структури засновані на використанні особливого механізму взаємодії лінійно-функціональних і програмно-цільових підсистем апарату управління. Головна особливість структур матричного типу складається в обов'язковому виділенні особи або органу, наділеного всією повнотою відповідальності за досягнення мети проекту, якому вищим керівником організації делегуються відповідні права. Крім того, окремі керівники нижчого рівня в системі програмно-цільового управління призначаються відповідальними виконавцями.

Матрична структура впорядковує і різко скорочує довжину горизонтальних зв'язків, зводить до мінімуму негативні наслідки багаторівневого лінійного підпорядкування, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст і результати.

Оскільки формування програмно-цільових структур не пов'язане зі створенням нових підрозділів, вони є високодинамічними, легко перебудовуються без негативних наслідків, які не ускладнюють, а полегшують роботу з кадрами.

Для здійснення безперервного процесу формування динамічної структури управління проектом в команді проекту повинна бути виділена група проектувальників, яка завчасно буде здійснювати весь комплекс робіт зі зміни чинної організаційної структури та персоналу в залежності від стадій проекту та інших факторів.

Найбільш ефективним інструментом в управлінні проектом є так звані мережеві матриці (вищий рівень наукової розробки «сітьових графіків»). Мережеві матриці повинні використовуватися на всіх стадіях життєвого циклу проекту. Це дозволить представити весь процес здійснення проекту в досить наочній формі, а також виявити склад і структуру робіт і прийнятні засоби і методи їх виконання, проаналізувати взаємозв'язок між виконавцями і роботою, підготувати науково обґрунтований скоординований план виконання всього комплексу робіт по проекту для більш ефективного використання наявних ресурсів і скорочення термінів. Представляється також можливість швидко обробляти за допомогою засобів обчислювальної техніки великі масиви інформації і забезпечувати керівництво проекту своєчасною і вичерпною інформацією про фактичний стан робіт, що полегшує коригування прийнятих рішень; прогнозувати хід виконання робіт по критичному шляху і концентрувати на них увагу менеджерів проекту.

Використовуючи математичний апарат, можна визначати ступінь ймовірності реалізації проекту і правильно розподіляти відповідальність за ієрархічним управлінням.

Скелетом системи управління проектом є матриця поділу адміністративних завдань управління. Використовуючи цю матрицю в системі управління проектом, можна розділити в команді проекту обов'язки, права і відповідальність усіх учасників проекту і на цій основі побудувати організаційно-динамічну структуру та інформаційну систему.

Проектування технології управління проектом, тобто фіксація послідовності і взаємозв'язок вирішення управлінських завдань, можливо за допомогою так званої інформаційно-технологічної моделі (ІТМ) [18].

2 ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОМАНДИ ПРОЕКТУ

2.1 Принципи та стадії розвитку команди проекту

У розділі 1 було наведено загальні поняття команди проекту. Було зазначено, що для управління будь-яким проектом на період його здійснення створюється специфічна тимчасова організаційна структура, яка очолюється керівником проекту. Тобто команда проекту – група працівників, що здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту.

За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за прийняті рішення 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 представляє собою групу фахівців високої кваліфікації, що володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту [19].

Основним інтегруючим фактором створення і діяльності команди виступає стратегічна мета – реалізація проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває свої риси, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок, який здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і завершає 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 і філософії управління проектом.

Тому проблеми формування і діяльності команди проекту доцільно розглядати в наступній логічній послідовності (рис. 2.1) [20].



Рисунок 2.1 – Послідовність формування діяльності команди проекту [20]

Реалізація проекту – тривале підприємство, що володіє підвищеною часткою ризику і яке схильне до постійних змін. Тому особливою характеристикою команди проекту є підприємницький характер її діяльності, спрямований на рішення слабоструктурованих задач і швидке реагування на вимоги зовнішнього середовища і мінливі умови реалізації проекту.

Процес формування команди проекту (командоутворення) зазвичай розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проекту. Сенс командної роботи по реалізації проекту полягає в можливості синергічного 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». Така кооперація в роботі персоналу значно ефективніше, ніж конкуренція. Процес управління командою проекту представлений на рисунку 2.2 [21].

Командна кооперація персоналу дозволяє збільшити продуктивність управлінської праці на 70–80 %.

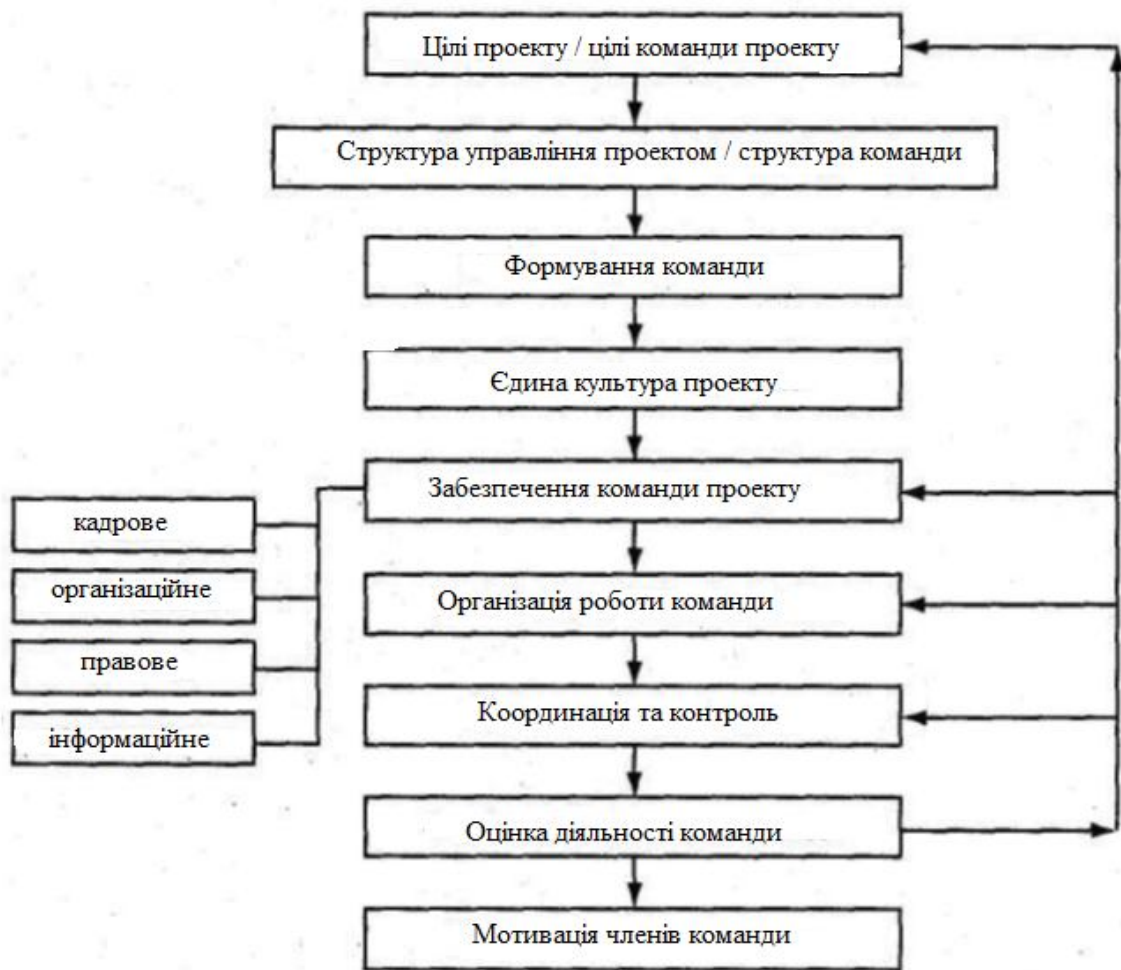


Рисунок 2.2 – Алгоритм управління командою проекту [21]

Команда проекту створюється керівником проекту – юридичною особою, якій замовник делегує права з управління проектом в обсязі, визначеному контрактом. Завданням керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували[22]:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу з управління проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутріпроектної» культури;
- розгорнуте внутрігрупове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Керівник проекту призначає менеджера проекту, який здійснює загальне керівництво проектом, який контролює його основні параметри і координує

діяльність членів команди. Менеджер проекту зі схвалення керівника проекту визначає необхідне число фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і наймання працівників.

Для здійснення допоміжних функцій, забезпечення процесів управління і роботи команди створюється секретаріат, очолюваний адміністративним помічником.

У команді проекту виділяються залучаються члени, які беруть участь в розробці та реалізації проекту на різних стадіях його життєвого циклу.

Команда проекту має усі притаманними соціальної групи якості і характеристики. Як формальна група вона займає певне місце в структурі організації, має закріплені функції і обов'язки, користується формальними каналами інформації. Як неформальна група вона досить стійка до криз і конфліктів, користується різними неформальними зв'язками і інформаційними каналами.

Аналогічно життєвому циклу проекту, команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій: формування, спрацьовування, функціонування, реорганізацію, розформування. Характеристика різних стадій життя команди проекту приведена в таблиці 2.1 [23].

Таблиця 2.1 – Основні стадії життєвого циклу команди проекту

№	Найменування стадії	Особливості управління командою
1	2	3
1	Формування	Особливості роботи в проекті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, ніколи не працювали разом, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками. Для їх ефективної спільної діяльності необхідний певний період, коли вони визначають відносини, адаптуються до умов роботи в команді, усвідомлюють себе єдиним цілим. На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проектом в цілому, формуються спільні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться завдання команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2	Спрацьовування (психологічна напруженість)	<p>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 вирішення проблем. Усередині 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, яка визначає стиль роботи і управління образ взаємодії членів команди.</p>
3	Робоча (нормальне функціонування)	<p>Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання завдань, спілкування в різних ділових ситуаціях.</p> <p>Стадія характеризується максимальним розкриттям індивідуальних творчих здібностей, члени команди вчаться розуміти і враховувати потреби і інтереси один одного. Конфлікти і суперечки в основному виникають з причин, пов'язаних з проектною діяльністю, і носять конструктивний характер. Завданням менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі і змістом виконуваних робіт; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими один одного індивідуальними здібностями, знаннями і навичками; підтримання в команді атмосфери довіри і взаємодопомоги, єдності, в розумінні цілей і завдань проекту та способів їх досягнення; визначення та вирішення конфліктних ситуацій; створення дієвої системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проекту та координування діяльності всіх функціональних відділів; розвиток персоналу та створення зовнішнього і внутрішнього сприятливого іміджу команди проекту.</p>

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
4	Реорганізація	<p>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 обсягів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів. На стадії реорганізації завдання менеджера проекту полягає в організації адаптації нових членів команди до стилю і методів взаємин в команді, в становленні їх професійної ролі, визначенні функцій, обов'язків, прав і відповідальності при управлінні проектом. Якщо відбувається суттєве оновлення команди, не виключено «експрес-проходження» всіх попередніх стадій розвитку команди заново.</p>
5	Розформування	<p>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 після закінчення проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації, тому не відчувають почуття неспокою і невпевненості, необхідності в пошуку роботи. У разі ефективної діяльності команди по реалізації проекту при виникненні нових проектів ці працівники становлять ядро нової команди. При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. В цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту. При цьому члени команди підвищують продуктивність, доводячи свою компетентність і професіоналізм. У випадку якщо нового замовлення не передбачається, може спостерігатися зниження інтересу до роботи, падіння продуктивності, байдужість, заклопотаність пошуками нових місць роботи. Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців у професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з зазначенням їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи.</p>

Формування, організація і управління командою проекту, а також функції її членів залежать від прийнятої замовником організаційної структури управління проектом.

При матричній структурі функціональні відділи з управління проектом не утворюються. Менеджер проекту має повноваження залучати будь-яких спеціалістів з існуючих відділів керівника проекту за погодженням з їх прямими керівниками, а також зовнішніх консультантів і фахівців для вирішення тих або інших завдань, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в проекті. Використання матричної структури дозволяє також зняти деякі негативні психологічні моменти, наприклад напруженість при спрацьовуванні команди, невпевненість персоналу в подальшому працевлаштуванні при закінченні проекту. При проектній структурі команда створюється на більш тривалий термін і повністю орієнтується на здійснення проекту, функціональні сфери управління представлені відділами (або окремими фахівцями), в якій відсутня подвійність підпорядкування.

Особливістю розподілу обов'язків між членами команди проекту є командна відповідальність за виконання окремих функцій, за окремі сфери діяльності, тобто розподіл обов'язків проводиться укрупнено між підрозділами команди, а всередині підрозділів спостерігаються колегіальне прийняття рішень і солідарна відповідальність за результати діяльності.

2.2 Управління розвитком і діяльністю команди

Команда проекту як соціальна група володіє певними характеристиками. при формуванні і організації роботи команди менеджер повинен враховувати ці характеристики.

Команда проекту характеризується перш за все достатнім ступенем згуртованості. Небезпечним наслідком згуртованості є групова однодумність – тенденція придушення думок, які не узгоджуються з груповим. Завданням менеджера в цьому випадку є підтримка здорової конкуренції, творчої активності, стимулювання обміну думками та виявлення нових ідей.

Альтернативою однодумності виступає підвищена конфліктність в команді, яка веде до неконструктивних дій і задоволення особистих амбіцій за рахунок інтересів проекту.

В процесі реалізації проекту визначаються ролі членів команди, встановлюється їх статус, виявляються неформальні лідери, щоб забезпечити досягнення цілей команди. При підборі команди та визначеності груп, що працюють над окремими завданнями, слід враховувати фактор психологічної сумісності, що забезпечується єдністю ціннісних орієнтацій персоналу.

Величезну роль грає «клімат» всередині команди, який визначається сукупністю поведінкових установок членів команди і перш за все лідерів. Виділяють чотири основні полярні орієнтації в залежності від мотиваційних установок персоналу – влада, свобода (незалежність), гроші і мета (робота).

При відборі команди проекту крім професійних вимог необхідно враховувати наступні якості [24]:

- вміння працювати в групі;
- самостійність, підприємливість;
- бажання брати відповідальність за прийняті рішення;
- вміння приймати ризиковані рішення, працювати в умовах невизначеності;
- комунікабельність, стресостійкість;
- низький рівень конфліктності;
- відповідність ціннісних установок цілям і цінностям проекту.

Залежно від прийнятої системи управління – керівників підрозділів в команду відбирає менеджер проекту. У разі матричної структури управління рішення з відбору та найму функціональних менеджерів приймається спільно з безпосереднім керівником відповідного відділу.

Фахівців в підрозділи команди відбирає менеджер функціонального підрозділу. Участь менеджера проекту і менеджера підрозділу при відборі персоналу відображено в таблиці 2.2 [25].

Таблиця 2.2 – Участь менеджерів у процесі відбору

Захід з відбору	Менеджер проекту	Менеджер підрозділу
Вибір критеріїв відбору	Здійснює вибір критеріїв для відбору менеджерів	Здійснює вибір критеріїв для відбору фахівців
Затвердження критеріїв	Затверджує критерії	–
Відбіркова співбесіда	Проводить співбесіду з менеджерами	Проводить співбесіду з фахівцями
Аналіз заяв і анкет	Аналізує заяви і анкети менеджерів	Аналізує заяви і анкети фахівців
Проведення співбесіди про прийняття	Проведить співбесіду з менеджерами, з фахівцями	Проведить співбесіду з фахівцями – спільно
Тестування	Тестує менеджерів	Тестує фахівців
Перевірка рекомендацій	Перевіряє рекомендації менеджерів	Перевіряє рекомендації фахівців
Прийняття рішення щодо найму	Приймає рішення	Дає рекомендації про прийом фахівців

Критеріями відбору зазвичай виступають такі фактори як освіта, досвід роботи, медичні дані та особисті якості. Потрібно відзначити, що фахівців зі спеціальною освітою в області управління проектами в даний час дуже небагато і мова може йти або про досвід участі в проектах, або про додаткову освіту в сфері менеджменту проектів.

Для виконання багатьох видів робіт за проектом потрібні певні якості. Важливе значення для «спрацьовування» команди і ефективної роботи в проекті мають особисті характеристики працівника – вік, сімейний стан, індивідуальні психологічні властивості (характер, темперамент, здібності, нахили, потреби і інтереси) та ін. Для роботи в проекті кращий вік персоналу – від 25 до 45 років, який характеризується високою активністю, високою навчаються і здатністю до інноваційного типу мислення, що компенсує відсутність спеціальної освіти і досвіду роботи.

Одним із способів відбору є тестування претендентів. Для достовірності отриманих даних бажано проводити порівняння результатів різних методів відбору, наприклад тестів і бесід.

Планування діяльності команди має починатися ще на передінвестиційній стадії досліджень, на етапі визначення можливого керівника проекту. Після визначення структури команди і обрання менеджера проекту його завданням є ретельне планування роботи всіх функціональних підрозділів команди для ефективного використання і розподілу ресурсів, виділених на проект.

Першим етапом цієї роботи є кадрове планування – визначення необхідного кількісного та якісного складу команди і персоналу проекту. Подальший процес вимагає активної участі всіх членів команди в складанні планів роботи. Основою складання плану роботи команди є план розробки і реалізації проекту.

Організація роботи команди проекту відрізняється від організаційних норм формалізованої організації. Одним з принципів командної роботи виступає розподіл обов'язків і відповідальності за досягнення поставлених цілей, а не жорстке закріплення виконуваних функцій. Принцип передбачає відхід від детального поділу праці в управлінні проектом: діяльність окремих підрозділів команди здійснюється шляхом введення командної відповідальності за рішення конкретних завдань.

Цей принцип дозволяє досить строго планувати діяльність команди проекту і її окремих підрозділів, контролювати і оцінювати діяльність її членів, використовувати дієву систему стимулювання за критерієм мета / результати.

Функціональні підрозділи команди спочатку представляють собою групи рівних за статусом працівників з одним офіційним лідером на чолі, націлені на вирішення конкретних задач у зв'язку з управлінням проектом.

В умовах максимізації поставлених завдань дуже скоро виявляється нерівномірність професійного та особистісного зростання членів команди, з'являються потенційні, хоча і неформальні лідери. Командний успіх і досягнення цілей проекту починають все більш залежати від особистих досягнень, ініціативи та відповідальності. Таким чином, основним організаційним ресурсом стає особисте лідерство.

Сильними мотиваторами стають командна відповідальність за результати проекту та прагнення до особистого лідерства та успіху. Кожен член команди розуміє, що його високий особистий рейтинг в команді стає запорукою його подальшої успішної професійної кар'єри в менеджменті проектів та підвищує ймовірність його участі в інших проектах.

Для ефективної організації роботи команди необхідні [26]:

- чіткий розподіл ролей і обов'язків;
- усвідомлення всіма членами команди цілей і поточних завдань проекту;
- облік особистісних, і професійних якостей фахівців при об'єднанні їх в команду;
- увага менеджерів і до досягнення цілей проекту, і до встановлення дружньої робочої атмосфери.

Відповідальність за роботу завжди лежить на менеджері команди проекту. Іншу частину роботи можна і потрібно вміти делегувати. Уміння делегувати повноваження, тим самим розвиваючи здібності персоналу, стає основною якістю ефективного менеджера проекту.

Переваги делегування повноважень:

- делегування дозволить зосередитися на тих аспектах роботи, які вимагають особистого досвіду, знань і кваліфікації менеджера;
- основна частина роботи будь-якого менеджера повинна бути спрямована на вирішення стратегічних, а не поточних проблем;
- головним завданням менеджера проекту виступає керівництво персоналом.

Т. Пітерсомг і Р. Уотермен виділяють стосовно до проекту вісім рекомендацій по організації діяльності персоналу проекту [27]:

1. Орієнтація на дії. Головним принципом існування команди стає дієвість.
2. Обличчям до споживачів. Команда віддана ідеї проекту, інтересам споживачів кінцевого продукту проекту.

3. Стимулювання самостійності і підприємливості. Заохочення творчого підходу і виправданого ризику в досягненні цілей проекту.

4. Продуктивність – від людини. Команда – зрілий колектив, самостійні і відповідальні люди.

5. Зв'язок з життям, ціннісне керівництво. У проекті створюється стимулююча культура, ціннісні установки персоналу підтримуються вищим менеджментом.

6. Вірність своїй справі. Персонал високопрофесійний і орієнтується на кар'єру в області проект-менеджменту.

7. Простота форми, скромний штат управління. Вищий рівень управління проектом нечисленний, структура гнучка і адаптивна.

8. Свобода і жорсткість / Принципи реалізації проекту – поєднання централізації і децентралізації: делегування повноважень і відповідальності; Ефективне лідерство та взаємодія.

Ефективна команда проекту повинна володіти такими ознаками.

Чітка мета. Місія, мета та завдання команди чітко визначені і зрозумілі кожному її члену. Діяльність строго спланована. Чітко виражена націленість на кінцевий результат.

Неформальність. Клімат в команді сприяє створенню неформальних відносин, творчої і комфортною діяльності.

Відсутність напруженості у відносинах. Здорова конкуренція.

Участь. Члени команди беруть найактивнішу участь в обговоренні поточних питань, в прийнятті управлінських рішень.

Вміння слухати. Команда використовує ефективні способи спілкування для розуміння ідей і рішення проблем.

Відсутність конфліктів. Розбіжності можуть виникати, але не переростають в конфлікти, а спокійно обговорюються.

Групове прийняття рішень. Всі рішення приймаються шляхом відкритого колективного обговорення ідей і варіантів, уникаючи формального голосування, легко досягається компромісу і групового тиску.

Відкриті комунікації. Члени команди вільно викладають свої думки як під час обговорення поставлених завдань, так і в процесі їх здійснення.

Чіткий розподіл ролей і обов'язків. Ролі та обсяг роботи розподілені; кожному члену команди поставлені цілі.

Кожен відчуває відповідальність за виконання конкретних завдань і проекту в цілому.

Лідерство. Крім формального лідера в залежності від розв'язуваної завдання, обставин реалізації проекту, потреб команди і навичок її членів неформальне керівництво може переходити від одного члена команди до іншого. Формальний лідер при цьому підтримує неформального встановлює позитивну поведінку.

Вплив зовнішнього середовища. Взаємодія з зовнішнім середовищем виробляється в рамках загальної структури проекту і визначається прийнятою системою управління. Команда використовує ресурси і підтримує ділові контакти з учасниками проекту та його зовнішнім оточенням.

Стиль управління. Стилi взаємодії і управління можуть бути найрізноманітнішими; вони спрямовані на участь і співробітництво, залежать від ситуації і індивідуальних особливостей членів команди.

Культура. Механізми культури використовуються для інтеграції зусиль в досягненні цілей проекту. Встановлюється культура стимулююча, інноваційного, підприємницького типу.

Самооцінка. Команда періодично проводить оцінку своєї діяльності і визначає способи підвищення її ефективності.

2.3 Контроль і координація діяльності команди

Зміни, неминучі в будь-якому проекті, ведуть до зміни завдань команди проекту, коригування її діяльності. Контроль за виконанням поставлених цілей і координація діяльності окремих функціональних підрозділів виступають найважливішими функціями менеджера проекту. Функція контролю в команді проекту делегується вниз – на рівень окремого члена команди та приймає риси

самоконтролю огляду на високий рівень свідомості, дисципліни і професійної відповідальності. Відповідальність за виявлені відхилення в роботі команди і здійсненні проекту, своєчасне їх усунення залишається на рівні функціонального керівника і менеджера проекту.

Для оптимізації робочого процесу, підвищення ефективності праці та дотримання термінів виконання завдань не обійтися без чіткого планування і контролю використання робочого часу. Чітка організація робочого часу в рівній мірі необхідна і керівнику, і підлеглим. Контроль з боку наймача або керівника підтримує робочу дисципліну в колективі і гарантує справедливу оплату праці.

Керівники великих організацій з великим штатом співробітників не встигають особисто встежити за кожним підлеглим. Крім функції контролю менеджер, начальник відділу або керівник проекту виконує і інші обов'язки. Під час роботи виникають непередбачені труднощі або обставини, не передбачені планом, і робочий процес повністю передбачити і розпланувати не вдається.

Одночасно зі збільшенням штату і кількості проектів множаться завдання, так що особистий контроль робочого часу стає неможливим. Один з варіантів вирішення проблеми – проактивне управління, яке допомагає зменшити кількість важких ситуацій в роботі окремого співробітника і сприяє успішному виконанню робочих обов'язків.

Існує кілька основних причин за якими співробітники володіють низькою продуктивністю і неякісно виконують свої обов'язки. Це відсутність інтересу до виконуваної роботи, а також пошук можливостей перекласти завдання на чужі плечі.

Пріоритетним завданням для керівника є грамотно організувати роботу персоналу, щоб кожен підлеглий був оптимально завантажений, виконував покладені на нього завдання сумлінно і не перекладав відповідальність на інших.

Контролювати роботу невеликого колективу вручну – посильне завдання для безпосереднього керівника або одного виділеного фахівця. Але якщо штат

підприємства налічує не одну сотню людей, які до того ж працюють в філіях або віддалено, впоратися з таким завданням під силу тільки автоматичі.

Для цього існують спеціально розроблені методи контролю співробітників, які дозволять підвищити їх продуктивність і залученість в роботу:

Регулярні звіти – постійний контроль і регулярна звітність про виконані завдання можуть вирішити дану проблему. Надаючи щотижневі або щомісячні звіти, керівний склад вказує завдання, над якими працюють їхні відділи, а також конкретні дії, які виконуються їх підлеглими. Виходячи з отриманих даних видно, скільки часу було витрачено продуктивно, а скільки на непродуктивні дії.

Відеоспостереження і біометричний контроль доступу – методи контролю співробітників мають на увазі використання всіх засобів. Біометричний контроль доступу і установка камер відеоспостереження є відмінними способами контролю діяльності персоналу, особливо на виробництві та на об'єктах з обмеженим доступом.

Розвиток здорової конкуренції – змагання між різними підрозділами співробітників – це ще одна поширена практика, яка дозволить відстежити залученість персоналу в робочий процес і оцінити лідерські якості керівників підрозділів. Розуміючи поведінку того чи іншого працівника, можна більш якісно проводити подальший контроль співробітників, виявляти їх слабкі і сильні сторони.

Виявлення завантаженості – сучасні методи контролю співробітників дозволяють виявляти завантаженість кожного працівника. Використовуючи системи для контролю персоналу, керівники можуть в автоматичному режимі збирати дані про роботу співробітників. Отримана інформація може лягти в основу перерозподілу посадових обов'язків і оптимізації трудових процесів на підприємстві.

Використання CRM-системи – для контролю роботи магазинів і відділу оптових продажів використовують CRM-систему, в якій можна відстежити

щоденну роботу всіх менеджерів. У будь-який момент можна дізнатися, скільки кожен продавець зустрів клієнтів, з ким призначив зустріч, кому дзвонив. Але щодня (та й щотижня) аналізувати всі дані не потрібно. Проводиться постійний контроль тих співробітників, які регулярно не виконують план або чії показники останні кілька місяців знижуються.

Нормування праці – завантаженість співробітників виробництва можливо оцінити за допомогою фотографії робочого дня. Для цього раз на півроку співробітники служби персоналу фіксують кожну дію працівника і час, витрачений на його виконання. Дані виходять досить точними, але не завжди об'єктивними. Справа в тому, що, коли людина відчуває постійну увагу до своєї роботи, він діє активніше, намагаючись виконати завдання швидше. Але тримати продуктивність на високому рівні день за днем люди не спроможні. Тому нормативи встановлюються з урахуванням цього нюансу. Якщо результати чергового хронометражу значно краще існуючого нормативу, його коригують (скорочується час, необхідний на виконання операції). Якщо ж відмінність незначно, норматив залишається на поточному рівні. Для співробітників магазинів метод фотографії робочого дня замінює CRM-система. Служба персоналу регулярно порівнює показники всіх продавців (кількість дзвінків, зустрічей, виписаних рахунків, відвантажень і ін.) І коригує нормативи, спираючись на кращі результати.

Для того щоб впровадження пройшло спокійно і без зайвих емоцій, дотримують простих порад [28]:

1. Поставте співробітників до відома про впровадження системи контролю.
2. Поясніть чому ви хочете контролювати роботу.
3. Поясніть, як саме буде відбуватися відстеження (критерії оцінки роботи, на що в першу чергу будуть звертати увагу).
4. Чітко визначте міри покарання (наприклад, за недоцільне використання Інтернету, запізнення і відходи з роботи раніше покладеного).

5. Поясніть співробітникам, які вигоди вони отримають від використання система обліку робочого часу.

Моніторинг робочого часу – це відстеження діяльності персоналу протягом трудового дня і контроль за дотриманням трудового розпорядку. Моніторинг відноситься до групи превентивних заходів, які дозволяють підтримувати дисципліну і попереджати зловживання довірою роботодавця. Цей метод в першу чергу спрямований на виявлення порушників, які вирішують особисті, а не службові питання.

Контроль як частина моніторингу робочого часу дозволяє вирішувати кілька завдань [28]:

1. Фіксувати час приходу на роботу, щоб обчислити співробітників які систематично спізнюються і відсутніх.
2. Перевіряти своєчасне повернення працівника після обідньої перерви і присутність на робочому місці протягом всього дня.
3. Визначати час закінчення роботи.
4. Виявляти прогульників.
5. Розділяти оплачувані періоди робочого часу на фактично відпрацьовані години, відпустки, лікарняний, простій з вини наймача і т. д.

Перш ніж застосовувати методи контролю слід завчасно сповістити персонал. Для цього в додатковій угоді вказують способи моніторингу використання робочого часу, змінювати умови допускається тільки за згодою персоналу. Більш того, встановлювати камери спостереження в кабінетах без повідомлення працівників протизаконно.

Дані моніторингу використання робочого часу складають основу для аналізу ефективності праці персоналу. Метрики результативності включають [28]:

- підсумкові – оцінка результатів завершеного проекту в цілому;
- проміжні – контроль виконаної роботи за вказаний термін;
- періодичні – підведення підсумків по закінченні певного періоду часу;

– виборчі – нерегулярний вибірковий моніторинг окремих співробітників на розсуд керівництва.

Будь-які методи моніторингу спрямовані в першу чергу на те, щоб оцінити, наскільки ефективно і раціонально співробітник розподіляє робочий час, і одночасно оцінити рівень професіоналізму.

3 ВЗАЄМОДІЯ З ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

3.1 Поняття зацікавлених сторін

Управління зацікавленими сторонами – це можливість регулювання і контролю взаємодії проекту і заінтересованих сторін з метою сприяння досягненню цілей проекту [1].

Зацікавлені сторони:

- внутрішні – власники компанії та вище керівництво, лінійні служби, служби забезпечення якості, групи внутрішнього персоналу тощо;
- зовнішні – спеціалізовані організації, постачальники, сумісники, служби техніки безпеки, фінансові партнери, страхові установи, преса, політика, конкуренти.

Термін «стейкхолдери» (від англійського stakeholder) буквально перекладається як «держатель інтересу». У спеціальній літературі і ділового мовлення зустрічаються також такі варіанти перекладу, як «зацікавлена особа», «зацікавлена сторона», «група інтересів» або «група впливу». Досить часто цей термін вживається зовсім без перекладу.

Теорія так званих зацікавлених осіб, стейкхолдерів, почала формуватися в 60-х роках минулого століття в застосуванні до бізнесу. Відповідно до цієї теорії компанія – це не тільки економічна цілісність і інструмент для отримання прибутку, а й елемент того середовища, в якій вона діє, а також система, яка впливає і сама зазнає впливу свого оточення: місцевих громад, споживачів, постачальників, громадських організацій, а також персоналу, інвесторів і акціонерів.

В середині 70-х років група дослідників на чолі з Р. Акоффа надала концепції стейкхолдерів друге дихання. Як групи, зацікавлених в діяльності корпорації, він називав не тільки постачальників, покупців, найманих працівників, інвесторів і кредиторів, уряд, а й майбутні покоління. Тому, на думку Р. Акоффа, менеджери не повинні приймати рішень, які обмежать сферу вибору нових поколінь в майбутньому. Вважаючи організацію відкритої

системою, він був переконаний, що багато соціальних проблем можна подолати, якщо перевлаштувати основні інститути та налагодити ефективну взаємодію «зацікавлених осіб» в системі. У сучасному вигляді «Концепція стейкхолдерів» набуває поширення з середини 80-х років минулого століття, коли виходить в світ робота Г. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». У ній описується процес формування корпоративної стратегії із залученням до нього стейкхолдерів [29].

Сьогодні компанії сприймають стейкхолдерів не як елемент зовнішнього середовища, а майже як своїх колег. З покупцями почали проводити спільні засідання, постачальників включати до складу групи планування, з конкурентами – створювати тимчасові союзи.

Сьогодні взаємодія компаній з різними групами зацікавлених сторін найтісніше пов'язане з підготовкою нефінансової звітності (соціального звіту).

Основний принцип, на якому повинні будуватися взаємини із зацікавленими сторонами, – цілісність взаємодії. Це означає, що організація бере на себе зобов'язання брати до уваги думки і інтереси всіх зацікавлених сторін на всіх рівнях діяльності організації та у всіх процесах (від прийняття рішень до реалізації конкретних заходів). Цей принцип вимагає враховувати інтереси навіть тих зацікавлених сторін, які не мають можливості висловити свою думку, – таких як майбутні покоління і навколишнє середовище.

Враховувати інтереси таких «безсловесних» стейкхолдерів на практиці означає взаємодіяти з їх легітимними представниками – тими, хто захищають їх права і позиції (екологи та екологічні організації, вчені і т. п.).

Погляди і інтереси стейкхолдерів організація виявляє в процесі діалогу.

Для того щоб врахувати інтереси всіх стейкхолдерів, організація повинна [30]:

- знати, що дійсно важливо для них;
- передбачити суттєві наслідки своєї діяльності для стейкхолдерів і управляти ними;

– вживати адекватних заходів з питань, що зачіпають інтереси стейкхолдерів повинна:

– знати, що дійсно важливо для них;

– передбачити суттєві наслідки своєї діяльності для стейкхолдерів і управляти ними;

– вживати адекватних заходів з питань, що зачіпають інтереси стейкхолдерів.

Пропонується загальна схема взаємодії із зацікавленими сторонами, яка включає в себе дев'ять етапів [31].

Етап 1. Визначте зацікавлені сторони вашої організації

В основі процесу визначення кола зацікавлених сторін лежить

вивчення всіх можливих взаємовідносин організації з іншими організаціями та приватними особами. Для того щоб визначити своїх стейкхолдерів, вам необхідно провести аналіз всіх комунікацій - листування, переговорів, зустрічей, договірних відносин.

Для виявлення та визначення пріоритетності стейкхолдерів використовуються наступні критерії:

1. Відповідальність. Визначаються стейкхолдери, перед якими у вашій організації вже є або можуть з'явитися в майбутньому зобов'язання, закріплені нормами та нормативними актами.

2. Впливовість. Визначаються зацікавлені сторони, які впливають на діяльність вашої організації.

3. Залежність. Визначаються зацікавлені сторони, які прямо або побічно залежать від діяльності вашої організації.

4. Представництво. Визначаються зацікавлені сторони, які мають законне право представляти інтереси різних груп (наприклад, виборців, дітей і т.п.).

5. Політичні та стратегічні наміри. Визначаються зацікавлені сторони, на які прямо або опосередковано впливають на програми, заяви, проекти організації.

Організація повинна спробувати взяти до уваги інтереси всіх зацікавлених сторін у процесах планування та визначення стратегій своєї діяльності.

Методи виявлення зацікавлених сторін можуть відрізнятися в залежності від масштабів діяльності організації, конкретного проекту, від цілей встановлення взаємодії, від кількості і складу стейкхолдерів.

Для виявлення стейкхолдерів можна провести власне дослідження (наприклад, фокус-групи, опитування експертів або анкетування) або скористатися результатами вже проведених. Можна використовувати метод групового обговорення, мозкового штурму. У будь-якому випадку, вибір конкретного методу залежить як від доцільності їх застосування, так і від доступності для організації.

Після того як основні стейкхолдери, відповідно до критеріїв, визначені, потрібно згрупувати їх за категоріями (наприклад, «органи влади», «громадські організації» тощо), кожна з яких повинна розшифруватися. Це допоможе в майбутньому виявити, які істотні проблеми характерні для кожної категорії зацікавлених сторін і що слід зробити в цьому напрямку.

Потрібно пам'ятати, що список ваших стейкхолдерів не може бути складений один раз і назавжди. Він повинен регулярно переглядатися і оновлюватися, для того щоб не випускати з поля зору нові групи стейкхолдерів і відстежувати зміни, які відбуваються в уже певних групах.

Важливо створити процедури, які дозволяти б ще не виявленими зацікавленим сторонам озвучувати свої інтереси.

Етап 2. Визначити коло істотних для ваших стейкхолдерів питань. Для того щоб визначити найбільш важливі проблеми для ваших стейкхолдерів, можна використовувати різні джерела інформації: тематичні видання, матеріали конференцій і круглих столів; дослідження, результати масових опитувань; інтернет-ресурси організацій та ін.

Щоб вам було простіше визначити питання, які є найбільш важливими для стейкхолдерів, ви можете використовувати тест на істотність, який

розробив Інститут соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Accountability). Тест являє собою перелік з п'яти ознак суттєвості. Питання вважаються істотними, якщо мають один або більше з таких ознак:

- зачіпають проблеми, що мають короткострокове прямий вплив на фінансовий стан організації;
- стосуються питань, за якими організація робить політичні заяви стратегічного характеру (зазвичай зобов'язання перед ключовими зацікавленими сторонами);
- зачіпають проблеми, які вважають суттєвими зіставні організації, тобто є загальноновизнаними;
- питання, які ваші стейкхолдери вважають досить важливими для того, щоб робити з цього приводу будь-які дії (в даний час або в майбутньому);
- питання відповідності соціальним нормам (що зафіксовано або, можливо, буде зафіксовано в регулюючих актах, передбачено інституційними нормами і стандартами).

Визначте для себе, які проблеми слід винести на обговорення із зацікавленими сторонами в першу чергу і хто з стейкхолдерів потребує у взаємодії найбільше. Не ігноруйте проблеми, які викликають високу стурбованість у ваших стейкхолдерів, навіть якщо вашу організацію це безпосередньо не стосується. Переглядайте список проблем і суттєвих питань взаємодії в міру надходження нової інформації. По можливості, залучайте зацікавлені боку для визначення суттєвих питань взаємодії.

Оцініть, наскільки ваша організація здатна реагувати на виявлені проблеми, що вона зможе зробити для їх вирішення і які кордони ваших дій у відповідь на очікування зацікавлених сторін. Не забудьте оцінити ресурси, які можуть знадобитися вам для організації взаємодії зі стейкхолдерами з цих питань. Не беріть на себе зобов'язання, які ви не зможете виконати.

На основі складеного вами списку зацікавлених сторін і кола виявлених значущих для них проблем ви зможете скласти докладні описи, характеристики стейкхолдерів. У таких описах ви зафіксуєте їх очікування, бажання

взаємодіяти, статус і можливості законних представників тих чи інших груп стейкхолдерів та ін.

Етап 3. Визначити і сформулювати цілі взаємодії. Після того як ви визначили зацікавлені сторони для своїх організацій і пріоритетні питання, за якими ви будете з ними взаємодіяти, можна приступати до розробки стратегії, яка повинна визначити цілі і області взаємодії.

Важливо, щоб стратегічні цілі взаємодії із зацікавленими сторонами були спрямовані на вирішення проблем, виявлених організацією на попередньому етапі.

Кожна мета може бути спрямована на вирішення одразу кількох проблем. Наприклад, щоб змінити ставлення до організації з боку місцевої влади, вам доведеться врахувати такі аспекти, як відповідність діяльності організації правовим стандартам і вимогам, прозорість джерел доходів, право на виконання функцій по захисту і представництву інтересів та ін.

Стратегія взаємодії зі стейкхолдерами повинна бути узгоджена з іншими стратегіями організації, щоб не виникало протиріч між цілями і механізмами їх реалізації.

Активніше залучайте в розробку стратегії взаємодії зі стейкхолдерами співробітників вашої організації різних рівнів, а також інформуйте їх про свої плани з цього приводу. По можливості залучайте до розробки і зацікавлені сторони.

Етап 4. Розробити план і графік взаємодії. Обидва документи – і план, і графік – повинні визначати частоту, методи і форми взаємодії з кожною з груп зацікавлених сторін, а також відповідальних за цей процес. Наявність плану дозволить структурувати процеси взаємодії зі стейкхолдерами, дасть і вам, і їм розуміння того, як повинні розвиватися ваші відносини, полегшить виконання взаємних зобов'язань.

Уявіть план і графік взаємодії зацікавленим сторонам. Це допоможе вам показати, яким чином ви маєте намір реалізовувати стратегію взаємодії на практиці, а також при необхідності демонструвати цей процес в динаміці.

Етап 5. Визначити найбільш оптимальні для вашої організації методи і форми взаємодії. Після того як ви визначите специфіку взаємодії з кожною з груп стейкхолдерів, вибирайте організаційну форму, засоби, а також методи взаємодії. Ви можете вибрати такі форми і методи взаємодії.

Організаційні форми взаємодії:

- круглий стіл;
- конференція;
- форум;
- семінар;
- консультативні або контрольні комітети стейкхолдерів.

Методи взаємодії:

- опитування;
- фокус-група;
- консультація;
- презентація та ін.

Треба пам'ятати, що форми, засоби і методи, які є оптимальними для однієї групи зацікавлених сторін, можуть бути не прийнятні для іншої.

Наприклад, проведення інтернет-форумів може не підійти для чиновників за цілою низкою причин: невідповідність статусу, відсутність навичок користування Інтернетом або необхідної технічної бази. Також, як для школярів, які із задоволенням візьмуть участь в онлайн-формах взаємодії, навряд чи підійдуть переговори і консультації, а для батьків – масштабні конференції та форуми.

Якщо ваша організація вже використовує в своїй практиці якісь з перерахованих вище форм, рекомендується саме їх почати використовувати у взаємодії зі стейкхолдерами, так як наявний у вас досвід допоможе уникнути багатьох помилок.

Іноді для досягнення мети взаємодії зі стейкхолдерами недостатньо використання тільки одного методу. В цьому випадку можна використовувати кілька різних підходів. Наприклад, інтерв'ю, фокус-група або індивідуальна

зустріч можуть дати організації інформацію про погляд стейкхолдерів на ту чи іншу проблему і виявити їх очікування. Ця інформація згодом може бути використана для підготовки більш масштабного дослідження або послужити поштовхом до розробки спільної ініціативи щодо вирішення цієї проблеми.

Щоб вибрати найбільш ефективний метод залучення стейкхолдерів у взаємодію, необхідно ретельно розглянути його в застосуванні до кожної групи зацікавлених сторін.

Пропонується використовувати такі контрольні питання для оцінки методів залучення стейкхолдерів (табл. 3.1) [32].

Таблиця 3.1 – Контрольні питання для оцінки методів залучення стейкхолдерів

Зміст проблеми	Контрольні питання для оцінки методів залучення стейкхолдерів
1	2
Цілі й потреби організації і стейкхолдерів	1. Чи допоможе нам цей метод встановити взаємовідносини, до яких ми прагнемо? 2. Чи може це призвести до коротко і / або довгострокових результатів, які потрібні для досягнення стратегічних цілей? 3. Чи дасть це якісну або кількісну інформацію, потрібну для прийняття рішень в діяльності? 4. Є у нас достатньо ресурсів і часу для застосування цього методу / комбінації методів?
Профілі стейкхолдерів	1. Чи працює це по відношенню до стейкхолдерів, з якими ми хочемо співпрацювати? 2. Беручи до уваги необхідність поїздок і ступінь мобільності стейкхолдерів, чи буде це прийнятно, враховуючи їх нинішнє місцезнаходження? 3. Чи відповідає це поточному рівню поінформованості та розуміння ситуації стейкхолдерів? 4. Над якими практичними проблемами потрібно подумати і які вирішити, щоб зробити процес доступним / привабливим для них?

Продовження таблиці 3.1

1	2
Зміст взаємовідносин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Є у нас вже якісь відносини з цими стейкхолдерами, що дозволяють застосувати даний підхід? 2. Чи достатньо довго ми знайомі зі стейкхолдерами? 3. Чи прийнятно це до такої кількості людей, з якими ми збираємося мати справу?
Зміст проблеми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чи відповідає даний підхід рівнем гостроти і актуальності проблеми? 2. Укладається цей підхід в рамки існуючої політики та законодавства, які можуть застосовуватися до цієї групи стейкхолдерів і до цієї проблеми? 3. Якщо проблема вимагає багатосторонньої співпраці, чи підійде в цьому випадку обраний підхід?

Етап 6. Підготувати і провести діалоги зі стейкхолдерами. Після того як ви визначили оптимальні методи взаємодії з різними групами зацікавлених сторін, переступайте до самої взаємодії. Інформування стейкхолдерів і запрошення їх до участі в заходах щодо взаємодії (діалогах) має бути персоніфікованим. Це можуть бути розсилка запрошень кур'єрською поштою, електронні листи, особисті бесіди. Запрошення стейкхолдерів до діалогу треба проводити, апелюючи до потенційних інтересів, які дана група або організація може задовольнити, беручи участь в заході. Наприклад, запрошуючи співробітників, їм ви можете обіцяти врахувати їх пропозиції щодо функціонування організації, донорам – формувати практику прозорості і звітності з урахуванням їх думки, клієнтам – розробити нові напрямки діяльності в залежності від виявлених в ході діалогів їх потреб і т. п. навіть багатосторонній рух між вами і стейкхолдерами в процесі взаємодії. Наприклад, мультістейкхолдерські діалоги (коли на зустрічі беруть участь представники декількох груп стейкхолдерів, об'єднаних навколо конкретної проблеми), консультативні групи, спільні ініціативи. По можливості залучайте

зацікавлені сторони до підготовки і реалізації заходів щодо взаємодії. Бажано для проведення конкретних заходів щодо взаємодії запросити незалежного ведучого (фасилітатора).

Взаємодіяти відразу з усіма стейкхолдерами або обговорювати всі проблеми одночасно небажано, та й неможливо. Тому потрібно спробувати визначити пріоритетні групи стейкхолдерів і коло обговорюваних питань.

Для того щоб захід пройшов більш ефективно, щоб всі учасники були почуті, необхідно прописати деякі правила ведення заходів (діалогів) і повідомити їх учасникам.

Етап 7. Проаналізувати потреби і очікування стейкхолдерів і відреагуйте на них. Ретельно опрацьовуючи свої заходи, ви повинні розуміти, що взаємодія із зацікавленими сторонами не обмежується їх проведенням. Після того як діалоги зі стейкхолдерами відбулися, ви повинні вивчити можливість практичного впровадження результатів взаємодії – задоволення тих потреб і очікувань зацікавлених сторін, які ви виявили, з урахуванням висловлених пропозицій. При цьому результат взаємодії необхідно співвіднести з вашими стратегічними цілями, визначеними заздалегідь.

Важливо, щоб істотна інформація, отримана від стейкхолдерів, була врахована при складанні стратегічних і поточних планів діяльності вашої організації.

Ви можете використовувати отримані знання для вдосконалення політики організації, підвищення обґрунтованості рішень, а також для більш ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Визначте, які кроки ви повинні зробити на підставі отриманих від стейкхолдерів інформації та їх запитів, визначте терміни їх реалізації і призначте відповідальних за цю роботу. Потрібно вести постійний моніторинг всіх заходів, організованих за результатами взаємодії. Беручи на себе певні зобов'язання перед учасниками діалогів, ви можете узгодити з ними показники ефективності їх виконання. Обов'язково повідомити зацікавленим сторонам (включаючи співробітників) про те, яку інформацію ви отримали в ході

взаємодії і які рішення були прийняті на її основі. Взаємодія із зацікавленими сторонами – процес циклічний, і він потребує системного підходу. Взавши на себе зобов'язання перед зацікавленими сторонами, вам потрібно прагнути виконувати їх і бути готовими до критики з боку стейкхолдерів.

Етап 8. Організувати адекватний зворотний зв'язок з вашими стейкхолдерами. Щоб зберегти і зміцнити зв'язки зі стейкхолдерами, що склалися. Під час взаємодії, організуйте своєчасну зворотний зв'язок, яка дозволить вам вибудувати подальші кроки і інформувати зацікавлені сторони про ваші подальші плани.

Ви можете використовувати найрізноманітніші форми зворотного зв'язку: особисті зустрічі, телефонні конференції, листи подяки з підведенням підсумків та викладом планів на майбутнє. Одна з найбільш важливих форм зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами – регулярна підготовка нефінансових звітів, наприклад, річного звіту або, для більш просунутих що володіють необхідними ресурсами організацій, звіту у сфері сталого розвитку. Такі звіти не тільки формують довіру зацікавлених сторін до організації, але і допомагають залучати стейкхолдерів у взаємодію, а також роблять його більш відповідальним.

Публічні звіти дають можливість інформувати різні групи стейкхолдерів, в тому числі і ті, які поки не включені в процес взаємодії, про місію, принципах і діяльності організації. Діалог із зацікавленими сторонами може стати основою для складання такого звіту. Хороший річний звіт може також створити базу для майбутнього діалогу зі стейкхолдерами. Наприклад, стати аргументом в спілкуванні з місцевою владою або дати тему для дискусії з експертним співтовариством. Багато організацій, які готують публічні нефінансові звіти, включають в них анкету зворотного зв'язку, яка дозволяє дізнатися думку стейкхолдерів, отримати їх оцінку та рекомендації щодо звітності.

Етап 9. Оцінити результативність діяльності і внести необхідні зміни. Даний етап фактично починає з початку весь процес взаємодії. Для того щоб ви могли вдосконалювати процес взаємодії, проведіть його аналіз, а також оцініте

якість проведених заходів.

Перед тим як приступити до нового циклу взаємодії, ви повинні переглянути список стейкхолдерів і внести в нього зміни. У вас могли з'явитися нові стейкхолдери, а ті ж самі – скорегувати свої позиції і т.д. По можливості залучайте зацікавлені сторони до перегляду списку стейкхолдерів і визначення нових груп зацікавлених сторін. Активуйте нові групи стейкхолдерів в план взаємодії зі стейкхолдерами.

3.2 Складання Реєстру стейкхолдерів проекту

Зацікавлена сторона проекту (далі – ЗС) – особа, група або організація, яка може впливати на проект, або на яку можуть вплинути результати проекту або окремі завдання проекту [1].

Існують три ключові підходи до виявлення ЗС:

- колесо зацікавлених сторін проекту;
- номінування зацікавлених сторін;
- вивчення документації по проекту.

В основі першого підходу лежить використання класифікатора зацікавлених сторін. Звичайно, якщо б класифікатор ЗС був розроблений з урахуванням галузевої специфіки проекту, то його корисність була б великою. Але при відсутності галузевого класифікатора можна використовувати універсальний, запозичивши його в одній з методологій з управління проектами. Наприклад, в підході до управління проектами РМВОК розглядається наступний список зацікавлених сторін проекту [1]:

- спонсор проекту;
- замовник проекту;
- користувачі;
- постачальники і підрядники;
- ділові партнери;
- підрозділи компанії;
- функціональні керівники;

– інші ЗС (постачальницькі організації, фінансові інститути, урядові регулюючі органи, експерти з предметної області, консультанти).

Сутність методу номінування ЗС полягає в тому, що керівник проекту визначає головну зацікавлену особу проекту, наприклад, спонсора, а ця особа номінує (призначає) інших зацікавлених в проекті осіб. Якість номінування буде залежати від експертності ключової зацікавленої особи. Тому даний підхід рекомендується використовувати як додатковий до методу «Колеса зацікавлених сторін». Основний недолік цього методу – концентрація на внутрішніх зацікавлених сторонах проекту.

Третій підхід має на увазі пошук будь-якої причетної до проекту документації, вивчення цієї документації та визначення посад і ролей, що мають якесь відношення до проекту. Недоліки даного підходу в тому, що письмові документи часто не збігаються з реальністю, іноді їх важко отримати через політику конфіденційності, і іноді вони містять занадто багато несуттєвих деталей.

Організуйте міжфункціональну групу співробітників, які мають великі пізнання про організацію, проект, департамент або навіть конкретну проблему, – всіх, кого ви вважаєте за необхідне залучити для виявлення стейкхолдерів. Проведіть мозковий штурм і визначте категорії стейкхолдерів. Згрупуйте стейкхолдерів за категоріями. Ви можете використовувати загальні категорії, або ж використовувати свою. Категорії розбийте на підгрупи, які, на вашу думку, можуть дотримуватися близьких поглядів. Для уточнення цього списку можемо використовувати метод номінування ЗС, зробивши запит у спонсора проекту уточнити, які саме підрозділи компанії будуть задіяні в проекті, і які конкретно ділові партнери будуть продавати продукцію заводу. Також можна доповнити список, використовуючи метод вивчення документації. Для цього можна провести вивчення організаційної структури компанії, щоб самостійно визначити підрозділи, зацікавлені в проекті.

Після ідентифікації зацікавлених сторін слід провести аналіз їх очікувань від проекту, продумати, у кого з цих ЗС потрібно збирати вимоги за результатами проекту, ідентифікувати ризики, пов'язані з кожною

заінтересованою стороною, продумати стратегії роботи з ними.

Розберемо використання цього методу на прикладі проекту відкриття компанією нового заводу. Візьмемо за основу список зацікавлених сторін з PMBOK (табл. 3.2) [1].

Реєстр зацікавлених сторін – документ містить опис усіх зацікавлених сторін проекту. Зацікавленої сторін у даному випадку вважається фізична або юридична особа, яка якимось чином може впливати на хід реалізації проекту.

Але перш ніж проводити аналіз зацікавлених сторін, варто прописати їх прізвища, контактні телефони в Реєстрі зацікавлених сторін. Ця інформація вже несе деяку цінність для керівника проекту. Перелік стовпців реєстру залежить від кількості та типу інформації, необхідних для проекту або наявних у розпорядженні адміністратора проекту.

Одним із способів формування списку зацікавлених сторін є отримання штатного розкладу замовника.

Не існує загального списку стейкхолдерів для всіх компаній або навіть для однієї компанії (він буде змінюватися в часі). Коло тих, хто впливає і тих, на кого виявляється вплив, залежить від галузі, компанії, географії та проблеми, що розглядається. Нова бізнес стратегія і зміни в бізнес оточенні дуже часто позначатимуть включення нових груп стейкхолдерів.

Таблиця 3.2 – Список зацікавлених сторін (згідно методології PMBOK)

Категорія ЗС	Чи має дана категорія відношення до проекту?	Конкретна ЗС для проекту
1	2	3
Спонсор проекту	Так	Директор з розвитку бізнесу
Замовник проекту	Так	Директор заводу, що будується
Користувач	Так	Споживачі продукції заводу
Постачальник	Так	Постачальники обладнання

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Підрядники	Так	- будівельні компанії; - компанії що виконують монтажні роботи
Ділові партнери	Так	Дистриб'ютори продукції заводу, що будується
Співробітники компанії	Так	- співробітники, які братимуть участь в роботі над проектом; - співробітники, які планують отримати роботу на новому заводі
Функціональні керівники	Так	Керівники підрозділів компанії, співробітники яких братимуть участь в роботі над проектом
Фінансові інститути	Так	Банк, який планує видати кредит на проект
Урядові регулюючі органи	Так	Міністерства що керують питання з будівництва
Експерти з предметної області	Так	Експерти, яких залучать до управління проектом або до окремих видів робіт в проекті

Аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявити:

- інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема їхніх потреб в інформації;
- потенційні конфлікти інтересів та ризики, які можуть ставити під сумнів успіх стратегії чи окремих її частин;
- можливості зацікавлених сторін (зокрема й ресурси), на які можна покладатися при реалізації стратегії;
- осіб та групи, які залучатимуться до участі в робочій групі та на різних етапах розроблення й реалізації стратегії;
- шляхи вдосконалення процесу розроблення і власне стратегії та зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на стратегію, так і на вразливі групи населення.

Менеджеру проектів доводиться мати справу з усіма типами стейкхолдерів. Його завдання – виявити ключових для проекту стейкхолдерів і управляти їх впливом таким чином, щоб знизити негативні наслідки цього впливу і посилити позитивні. Іншими словами, менеджер проекту повинен управляти стейкхолдерами так, щоб проект був успішний.

Теорія управління стейкхолдерами була вперше детально викладена Едвардом Фриманом (R. Edward Freeman) в книзі «Strategic Management: A Stakeholder Approach». Фріман вважав, що розуміння і виділення груп людей, здатних впливати на бізнес або окремий проект, дозволяють чітко структурувати і оптимізувати процес управління. У своїй концепції він розділив процес аналізу та управління стейкхолдерами на 6 етапів [33]:

1. Визначення всіх стейкхолдерів.
2. Визначення ключових потреб усіх стейкхолдерів.
3. Аналіз інтересів і впливу кожного стейкхолдера.
4. Формування списку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів.
5. Виконання запланованих дій.
6. Аналіз результатів управління і повторення процесу.

Важливим кроком аналіз стейкхолдерів є оцінка ступеня їх важливості і можливостей вплинути на успіх проекту.

Вплив – це сила стейкхолдерів в управлінні проектом. До впливу відносять можливість стейкхолдерів впливати на рівень інвестування проекту та участь в бюджетуванні проекту; вплив на людей, що приймають рішення з ключових питань в ході проекту.

Важливість – це внесок стейкхолдерів в результат проекту. Визначається тим, наскільки задоволені потреби, вирішення проблем і інтересів кожного стейкхолдера може вплинути на результат проекту. До важливості відносять, наприклад, особливі знання чи вміння стейкхолдерів, а також інтереси/потреби, які повинні бути задоволені для того, щоб проект став ефективним.

3.3 Основні підходи до оцінки працівників

Оцінка працівників є одним з найважливіших напрямків управління персоналом, так як саме її результати є основою для прийняття рішень про просування, заохоченню, навчанню, звільненню працівників.

На практиці існують два підходи до оцінки працівників: експертний і інструментальний. Порівняльний аналіз двох підходів наведено у таблиці 3.3 [34].

Таблиця 3.3 – Основні підходи до оцінки працівників

	Експертний підхід	Інструментальний підхід
Цілі оцінки	Визначення відповідності працівника «стандарту» члена конкретної організації	Визначення вираженості деяких стандартних людських якостей поза його зв'язками з конкретною організацією
Загальна характеристика	Оцінка працівника на основі приватних думок експертів (як правило, керівників)	Оцінка працівника на основі результатів спеціальних досліджень (наприклад, психодіагностики, використання детекторів брехні і ін. інструментів)
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • Простота • Незначні витрати часу 	<ul style="list-style-type: none"> • Об'єктивність • Сумісність результатів • Універсальність
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня об'єктивність і надійність • Можливі дезорганізація роботи і морально-психологічного клімату • Недостатність інформації для прогнозу ефективності майбутньої роботи 	<ul style="list-style-type: none"> • Труднощі вибору методу оцінки • Великі витрати часу • Необхідність залучення фахівців для проведення та інтерпретації результатів психодіагностики • Недостатність інформації про результативність роботи
Область застосування	У стабільних організаціях зі сформованим колективом при вирішенні питань про винагороду, відповідно працівника посади	В організаціях на стадії формування або реорганізації при вирішенні питань формування колективу, розстановки працівників, планування їх кар'єри

Слід зазначити важливість регулярної оцінки персоналу як для оцінюваного можливість виявити факти і причини низької ефективності праці співробітників:

- можливість дізнатися думку співробітників про їхню роботу і факторах;
- впливають на ефективність і мотивацію їхньої праці; можливість довести до співробітників думка про ефективність їх праці;
- можливість поліпшити робочі відносини в колективі;
- можливість визначити потенціал персоналу, виявити потреби в розвитку співробітників.

Співробітника, так і для організації. Роль системи оцінки персоналу:

1. Для співробітника:

- можливість дізнатися думку керівника про ефективність своєї роботи;
- можливість домогтися визнання своїх успіхів;
- можливість обговорити проблеми ефективної роботи;
- можливість обговорити професійні очікування, отримати пораду (рекомендації) по роботі;
- можливість повідомити про інтереси власного розвитку.

2. Для безпосереднього керівника.

3. Для кадрової служби:

- можливість забезпечити послідовний, організований підхід до вимірювання та оцінки потенціалу персоналу, обґрунтованість рішень про просування співробітників;
- можливість посилити вмотивованість співробітників і їх відданість до організації;
- можливість забезпечити плавність в заміщенні вакансій;
- можливість виявити потреби персоналу в розвитку з урахуванням стратегії розвитку організації.

Методи оцінки персоналу можуть бути розбиті на 2 великі групи (табл. 2.4) [35]:

1. Оцінка результатів роботи – визначення кількості і якості виконуваної співробітником роботи.
2. Оцінка потенціалу (заслуг) працівника – визначення професійних можливостей працівника.

Таблиця 3.4 – Методи оцінки персоналу

Найменування методу	Короткий опис методу
1	2
Біографічний метод	Оцінка працівника за біографічними даними
Довільні усні або письмові характеристики	Усне або письмове опис того, що собою являє працівник і як він себе проявляє (включаючи досягнення і упущення)
Оцінка за результатами	Усний або письмовий опис конкретної роботи, виконаної працівником
Метод групової дискусії	Постановка, обговорення і вирішення проблем в групі, в ході яких оцінюються знання, особистісні риси і інші якості працівників
Метод еталона	Оцінка щодо найкращого працівника, прийнятого за еталон
Матричний метод	Порівняння фактичних якостей працівника з набором бажаних якостей (відбувається у формі матриці)
Методи вільного і примусового вибору оціночних характеристик за готовими формами	Порівняння фактичних якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, представленим в заздалегідь розробленої формі
Метод підсумкових оцінок	Визначення ступеня прояви у працівників тих чи інших якостей шляхом проставлення за певною шкалою експертних оцінок
Метод заданого групування працівників	Під задану модель вимог до працівника підбирається відповідний кандидат або під задану рольову структуру робочої групи підбираються конкретні люди
Тестування	Визначення знань, умінь, здібностей та інших характеристик на основі спеціальних тестів

Продовження таблиці 3.4

1	2
Ранжування	Визначення експертним або іншим шляхом рангу (місця) оцінюваного серед інших працівників і розташування всіх оцінюваних по порядку убудання рангів
Метод парних порівнянь	Попарне порівняння оцінюваних між собою за певними якостями і подальше їх ранжування по порядку убудання рангів
Метод заданої бальної оцінки	Нарахування (зниження) певної кількості балів за ті чи інші досягнення (упущення)
Метод графічного профілю	Замість умовних оціночних вимірювачів використовується графічна форма оцінок (профіль ламаної лінії, що з'єднує кількісні значення точок по різних якостях оцінюваного). Метод дозволяє проводити наочне порівняння оцінюваного з «ідеальним» працівником, а також порівнювати між собою різних працівників.
Коефіцієнтний метод	Виділяються фактори оцінки і визначаються їх нормативні значення для різних груп оцінюваних. Фактичний результат співвідноситься з нормативом, в результаті виходять різні коефіцієнти, що дають можливість проводити зіставлення і оцінку працівників
Метод критичного інциденту	Оцінюється, як поведився працівник в критичній ситуації (прийняття відповідального рішення, рішення незнайомій проблеми, вирішення конфліктної ситуації)
Метод самооцінок і самозвітів	Письмова або усна самооцінка перед колективом. При сприятливому соціально-психологічному кліматі в колективі метод сприяє прийняттю напружених зобов'язань і підвищенню моральної відповідальності
Оцінка «360 градусів»	Отримання даних про дії людини в реальних робочих ситуаціях і про виявлених їм ділові якості. Інформацію про цьому. отримують від людей, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: начальника, колег, суміжники, підлеглого, клієнтів. Може бути використаний для вирішення найширшого кола завдань пов'язаних в першу чергу з професійним розвитком працівника. Вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку.

В даний час розроблено велику кількість галузевих, міжгалузевих, відомчих і регіональних методичних матеріалів по організації і проведенню оцінки якості праці різних категорій фахівців, службовців і робітників.

Періодичність оцінки персоналу також визначається кожною організацією індивідуально. У західних країнах прийнята система приватної та періодичної оцінки результатів праці.

Так, в компаніях США звичайним є часта періодичність оцінок: 74 % службовців і 58 % різноробочих проходять оцінку раз на рік, 25 % службовців і 35 % різноробочих оцінюються раз на півроку, близько 10 % проходять оцінку результативності частіше, ніж раз на півроку [36].

Оцінка працівників в Японії проводиться кожні 6 місяців – при виплаті сезонного посібника, кожні 12 місяців – в зв'язку з щорічним підвищенням зарплати. На відміну від поточної оцінки в ході атестації приділяється увага динаміці змін в результатах праці і професійного зростання працівників [36].

На українських підприємствах оцінка персоналу найбільш часто проводиться в формі атестації. Обов'язковою атестації підлягають керівники, фахівці і службовці галузей бюджетної сфери.

3.4 Використання принципів тайм-менеджмент в процесі управління персоналом

Сучасні умови життя характеризується динамічним розвитком. Багато людей стикаються з такою проблемою, як нестача часу для чого-небудь. Для вирішення цього непростого завдання існує time-management. Говорячи простими словами, можна сказати, що це управління часом. Time-management розкриває всі секрети вміння правильно організувати свій день.

Вміння грамотно організувати свій особистий і робочий час – одне з головних переваг гарного керівника, оскільки чіткий режим і графік допоможуть привести роботу в злагоджений процес не тільки однієї людини, але і підрозділи і організації в цілому. У даній статті ми розглянемо деякі

методи тайм менеджменту, які допоможуть керівнику ефективніше справлятися з великою кількістю роботи.

Здійснюючи основні управлінські функції, менеджер спирається на цілком певні ресурси: людей, фінанси, сировину. В його розпорядженні є ще один унікальний ресурс – час.

Важливо зрозуміти найбільш ефективний спосіб використання часу на постійній основі. Адже послідовність і характер виконуваних щодня дій мають значне вплив на результативність виконуваної роботи і на рівень задоволеності нею.

В даний час кожен менеджер повинен прагнути організувати свій час і час працівників організувати таким чином, щоб в найкоротші терміни і з найменшими витратами і прикладеними зусиллями досягти поставлених цілей. Ці питання є основними завданнями тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент або управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшується ефективність і продуктивність. Однак згідно принципом Парето, лише 20 % всіх справ призводять до 80 % бажаного результату. Отже, використання часу співробітників необхідно раціоналізувати таким чином, щоб направити всі основні зусилля саме на ті 20 % заходів, які дадуть 80 % приросту ефективності організації.

Успішне застосування методик і технік тайм-менеджменту дозволить підвищити рівень компетентності індивіда або співробітника в частині управління своїм власним часом.

Основними і найбільш поширеними методиками для управління часом є такі [37]:

1. Система постановки цілей SMART. Кожна з поставлених перед людиною цілей повинна бути конкретною (S), вимірної (M), досяжною (A), актуальною (R) і мати чітко обмежені часові рамки (T).

2. Методика ABC-планування виділяє три категорії справ: А – самі важливі, В – важливі і С – справи найменшою важливості.

3. Матриця «Ейзенхауера» реалізується шляхом настройки пріоритетів і категорій (ABCD). Категорія А – це термінові і важливі справи, В – термінові, але не важливі справи, С – не термінові, але важливі справи і категорія D – не термінові і неважливі справи.

4. Метод «Цілі-Цінності», в даному методі складається матриця, де по вертикальній осі вказуються цілі, а по горизонталі – цінності. У кожного елементу цієї матриці проставляють певне число балів, які потім підсумовують. У підсумку «перемагає» мета, яка набрала більшу кількість балів і має більшу кількість цінностей для людини.

5. Методи «Помідора» (автор Ф. Чіріло) пропонує розбивати завдання на 25-хвилинні періоди, звані «помідорами», супроводжувані короткими перервами. У цьому методі обов'язково використовуються таймер і жорстка самодисципліна.

6. Методи «П'яти пальців» (по Л. Зайверт) – використовується для щоденного підсумкового або проміжного контролю над виконанням певних завдань.

Потреба в тайм-менеджменті в даний час обумовлена такими факторами як: швидкі темпи змін зовнішньої середовища; нестабільність світової економіки і кон'юнктури ринку; постійна потреба в змінах і інноваціях, які вже стають нормою, а не рідкісним винятком; зріст питомої ваги нематеріальних активів в вартості організації і інші складові, що безпосередньо пов'язані зі сферою функціонування організації. Усі вони призводять до конкретних дій в відношенні співробітників організації, а саме вимагають делегування працівникам великих повноважень, постійного збільшення кількості розв'язуваних задач, надання можливості прийняття самостійних рішень і планування своєї роботи. При цьому важливо організувати діяльність персоналу так, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету і завдання, що стоять перед ними, грамотно розставляли пріоритети і могли здійснювати гнучке планування свого часу.

Розглянемо деякі методи тайм менеджменту, які допоможуть керівнику ефективніше справлятися з великою кількістю роботи.

Перший метод, – метод Парето або 20/80. Цей метод застосовується практично в будь-яких областях діяльності. Мета методу – виявлення проблем, що підлягають першочерговому вирішенню. Діаграма Парето – інструмент, що дозволяє виявити і відобразити проблеми, встановити основні фактори, з яких потрібно починати діяти, і розподілити зусилля з метою ефективного вирішення цих проблем.

Принцип цього методу свідчить, що 20 % зусиль дають 80 % результату, і навпаки. Теоретично досить просто, але на практиці все трохи складніше. Важливо правильно визначити, на що варто докласти зусиль, а яку роботу можна відкласти або передати на виконання підлеглим. Взагалі, цей принцип відмінно підходить для всіх сфер життя і для будь-якої діяльності людини: для роботи, будинку, навчання та інші. Варто відзначити, що багато бізнесменів і успішні люди користуються даним методом. Даний метод допоможе навчитися не тільки чітко і грамотно формулювати свої цілі, але і виділяти з них першорядні і другорядні. Це дозволить людині, а тим більше керівнику уникнути ті завдання, які не потребують вирішення найближчим часом.

Основні правила закону Парето [33]:

- більшість наших щоденних дій – неефективні і просто крадуть наш час;
- важливих чинників, які формують успіх, не так вже й багато;
- то, що ми бачимо, не завжди є таким насправді, потрібно враховувати нюанси;
- потрібно на початковому етапі вміти бачити, працює ваша ідея чи ні, якщо ні, то думати, що можна змінити;
- як би сильно ми не старалися, в більшості своїй ці зусилля неефективні.

Наступний метод буде корисний для творчих людей і керівників, в підпорядкуванні якого знаходяться такі люди. Інтелект-карти [34] допомагають не тільки ефективно структурувати інформацію і обробляти її, а й мислити з використанням своїх творчих і інтелектуальних навичок. Вони корисні для

вирішення таких завдань, як планування свого часу, проведення презентацій, запам'ятовування інформації в великих кількостях, самоаналізу, розробки складних проектів і інших важливих моментів, які зустрічаються в процесі трудової діяльності та життя людини. Суть цих карт полягає в тому, що основна ідея поділяється на кілька під-ідей, які об'єднані за темами, що вимагають розшифрування. Все під-ідеї з'єднані асоціативними лініями, що містять одну ключову фразу. Основна мета створення інтелект-карт полягає в систематизації великої кількості інформації та подання його в схемі для більш наочного уявлення.

Наступний метод, – піраміда Франкліна [37]. Даний метод планування часом починається не з короткострокових планів, а з розуміння того, для чого ми були народжені. Бенджамін Франклін вважав, що перш ніж керувати організацією необхідно навчитися управляти своїм життям.

Метод швейцарського сиру [28] полягає у виділенні кількох «дірок» в глобальному завданні. Якщо людина відчуває страх або складності у виконанні якого-небудь завдання, рекомендується виконати в ній «дірки», виконавши частину робіт. Наприклад, якщо людина хоче відкрити свій магазин книг. Щоб не вирішувати одну глобальну задачу відразу, розділимо її на кілька етапів. Для початку необхідно визначитися з орендою приміщення, де будуть відбуватися продажі – це буде перша «дірка». Далі – визначитися з постачальниками – це друга. Після – набрати персонал. І таким чином виділяти «дірки» для вирішення однієї великої задачі. Дотримуватися строго порядку не обов'язково. Важливо виконувати завдання по черзі без зупинок і тривалих перерв.

Важливо відзначити, що немає універсальних технологій тайм-менеджменту, тому доведеться витратити багато часу, щоб вибрати відповідний спосіб організації часу для себе.

4 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДИ ПРОЕКТУ

4.1 Вивчення роботи підлеглих, визначення їх потенційних можливостей

Традиційно вважається, для успішного функціонування команди проекту є наявність професійної компетенції її співробітників. Це необхідна, але не достатня умова успіху. Для ефективного функціонування команди, необхідно враховувати індивідуально-психологічні особливості співробітників. Залежно від того, як грамотно і ефективно буде сформована команда проекту, так і буде реалізований проект в майбутньому. Щоб побудувати команду – потрібно не тільки показати людям, хто керує компанією, але дати їм зрозуміти, що вони можуть стати частиною цього керівництва. При відборі команди проекту крім професійних вимог необхідно враховувати такі якості: вміння працювати в групі; самостійність, підприємливість; бажання брати відповідальність за прийняті рішення; вміння приймати ризиковані рішення, працювати в умовах невизначеності; комунікабельність, стійкість до стресів; низький рівень конфліктності. При відборі команди проекту необхідно враховувати багато: від освіти і навичок людини, до його психологічних і особистісних якостей.

Управління персоналом – не нова наука, але в той же час в нашій країні їй довгий час не приділялося належної уваги. Якщо управління людським колективом відбувається стихійно, без урахування соціально-психологічних закономірностей розвитку, підбір кадрів здійснюється випадковим чином, то створюється ґрунт для конфліктів, зниження результативності праці, звільнень працівників. Найманий працівник відрізняється від інших видів ресурсів (фінансових, матеріальних, сировинних) тим, що він має право відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вести переговори про рівень оплати праці, переучуватися іншим професіям, брати участь в страйках,

звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними. В цілому персонал не може розглядатися як однорідна субстанція, кожен працівник має індивідуальні мотиви і цінності.

Філософія управління персоналом [38] організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи в організації. Це означає, що в організації створені умови для справедливих, рівноправних, довірчих взаємин. При цьому кожен співробітник має можливість повністю використовувати свої здібності, брати активну участь в ухваленні виробничих рішень, користуватися адекватними компенсаціями, працювати в безпечних умовах. Таким чином, дотримання філософії гарантує сприятливе ставлення персоналу і, як наслідок, ефективний розвиток організації.

Філософія управління персоналом розглядає процес управління персоналом з логічною, психологічною, соціологічною, економічною, організаційною та етичною точок зору. Філософія управління персоналом організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи в організації. Це формування поведінки окремих працівників по відношенню до цілей розвитку підприємства.

Японія першою в світі стала розвивати сучасний менеджмент з «людським обличчям». Якісні зміни в менеджменті на багатьох японських підприємствах, які враховують психологію людей і їхній соціальний статус, сприяли кардинального вдосконалення традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвиненою економікою. Сучасне «прозріння» менеджменту пов'язано з усвідомленням необхідності включення людського фактора в систему управління, опори на розвиток творчих здібностей працівників і самореалізацію особистості.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі і головна причина її успіху – вміння працювати з людьми.

В Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на наступних особливостях: наймання працівників довічний або на тривалий

термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються на фірмі. Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії «Ми всі одна сім'я», тому найважливіше завдання японських менеджерів – встановити нормальні відносини з працівниками, сформувавши розуміння того, що робітники і менеджери – одна родина. Компанії, яким вдалося це зробити, досягли найбільшого успіху. В результаті на японських фірмах майже не спостерігається плинності кадрів [38].

Без психологічних знань про особистість працівника, без професійного підходу до роботи з співробітниками менеджер не зможе виконувати свої завдання.

Особистість – це найголовніше в людині, найважливіша його соціальна ознака. Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: особливостей вищої нервової діяльності, емоцій, почуттів, а також соціальних факторів: освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і ін. Неможливо переоцінити роль психологічних знань в підготовці кваліфікованих фахівців. Якщо менеджер хоче домогтися, щоб його співробітники сприйняли поставлені їм завдання як власні, він повинен освоїти необхідний мінімум психологічних знань, оперативно вирішувати питання міжособистісного взаємодії і т. д., що допоможе йому передбачати поведінку співробітників.

Можна виділити дві групи властивостей, що утворюють структуру психіки людини [39]:

Вроджені властивості: Вродженими властивостями людини є біологічно обумовлені властивості, тобто якості, дані людині природою.

Придбані властивості: Придбаними якостями визначаються ті якості, які людина накопичує в продовження всього свого життя.

Якщо говорити про те, які якості переважають в людині – вроджені чи набуті, то однозначної відповіді на це питання дати неможливо. Людина постійно набуває будь-які нові якості, змінюється, змінює свою думку, життєву позицію. Найчастіше і характер людини теж змінюється. Це означає, що

співвідношення придбаних людиною властивостей і властивостей біологічно обумовлених – величина вкрай непостійна.

До групи вроджених якостей особистості відносяться:

Темперамент, вроджений психічний склад особистості. Облік властивостей темпераменту дуже важливий для професійного відбору людей до тих видів діяльності, де потрібна швидкісна переробка інформації, розподіленість уваги, стресостійкість та інші якості. Слід говорити про властивості темпераменту не як про позитивні чи негативні, а розглядати їх як більш-менш сприятливі властивості щодо їх впливу на індивідуальний стиль діяльності. Оскільки темперамент це стійка природна основа поведінки індивіда, слід прагнути не змінити свій тип, а до знаходження для кожного темпераменту найбільш підхожих способів реалізації його якостей, сприятливих для конкретного виду діяльності; бо кожна людина, тренуючись у виконанні певних професійних завдань, виробляє певний прийнятний темп і стиль діяльності.

Гіппократ описав чотири типи темпераменту: сангвінічний (людина з цим типом темпераменту рухливий і веселий), холеричний (істеричний і хамовитий), флегматичний (спокійний і повільний), меланхолійний (сумний і боязливий).

Холерик – сильний, неврівноважений, натхнений тип, високотревожний екстраверт. Він найбільш продуктивний там, де потрібна висока активність, захопленість, концентрація уваги, лідерство, висока рольова активність і т.п. Але його слід по можливості усунути від конфліктних ситуацій, суворо об'єктивно оцінювати його успіхи і тактовно вказувати на недоліки, виховувати витримку і самообладання.

Сангвінік – сильний, урівноважений, лабільний тип, малотревожний екстраверт. Він швидко пристосовується до нових умов, швидко вирішує поточні оперативні завдання, має швидке переключення уваги, високу емоційність, контактність, комунікативність. Його можна використовувати для розрядки конфліктних ситуацій в групі, організації спільних дій, лідерства.

Сангвініки мало схильні до нервових зривів, стресостійкі. Однак вони малопродуктивні в умовах монотонної діяльності, що вимагає тривалої напруженої уваги, схильні до зміни обстановки і видів діяльності.

Флегматик – сильний, урівноважений інертний тип, малотревожний інтроверт. Він незамінний в ситуаціях, що вимагають пильної уваги, докладності в справах, терпіння, неквапливості, продуктивний в монотонних умовах діяльності. Однак він зазнає значних труднощів при необхідності швидкого орієнтування на зміну ситуацій, швидкого прийняття рішень, при орієнтації в конфліктних і стресових ситуаціях. Мало придатний він і для швидкісної переробки навчальної та виробничої інформації; соціально пасивний, не претендує на лідерство в групах, труднощі зі спілкуванням і малоемоційний.

Меланхолік – слабкий тип нервової системи, високо тривожний інтроверт. Це складний, високочутливий тип, що вимагає тактовного підходу і «щадного» способу життя. Мало придатний до нервових перевантажень, до подолання стресових ситуацій, в яких часто втрачається, загальмовується; не конфліктний, але беззахисний перед конфліктами, намагається їх обходити, а не вирішувати. Він не претендує на лідерство, але в хорошому колективі старанний, чуйний, шукає опору в більш сильної особистості. У спокійній життєвої ситуації, яка потребує перенапруги, може виявляти високу інтелектуальну і практичну працездатність, вдумливість, відповідальність, старанність.

Тому при індивідуальному підході до співробітників необхідно підбирати форми діяльності (за напруженістю, темпу роботи, наявності стресових ситуацій та ін.), до яких легше адаптується той чи інший тип темпераменту.

До представників зазначених типів темпераментів слід підходити, спираючись на такі принципи:

1. «Ні хвилини спокою» – в підході до холериків, з огляду на його високу активність та ініціативність. Він повинен бути весь час завантажений

роботою, рішенням виробничих або навчальних завдань, інакше він може використовувати свою енергію неадекватно.

2. «Довіряй, але перевіряй» – в підході до сангвініку, котрий володіє оптимізмом і життєрадісністю, товариськістю і емоційністю, але в той же час схильному до неувважності і квапливості у виконанні виробничих завдань.

3. «Не квап» – в підході до флегматика, який володіє терплячістю, старанністю, але надійний тільки в неквапливому, стабільному і спокійному режимі роботи.

4. «Не зашкодь» – в підході до меланхолікові, який здатний цілком продуктивно працювати тільки в сприятливих умовах, але мало надійний в умовах швидкої преадаптації, нервово-психічних перевантажень, емоційне травмуючи його.

Карл Юнг виділяє два психотипу людини – інтроверт і екстраверт. Екстравертами називають товариських людей з сильною нервовою системою. Інтроверт – замкнуті зі слабкою нервовою системою, зануреним у світ переживань.

Атмосфера всередині будь-якого колективу безпосередньо залежить від того, якими рисами характеру володіють люди, що входять до цієї групи. Для того, щоб співробітники нормально спрацювалися, виконували роботу і приносили компанії прибуток, керівнику необхідно відразу розібратися з тим, до якого з основних психотипів відноситься та чи інша людина і виробити план взаємовідносин всередині колективу. Це дозволить йому мінімізувати спілкування людей з несумісними характерами і продумати індивідуальну стратегію спілкування з кожним членом своєї команди. Також знання характеру працівника допоможе начальнику передбачити поведінку людини в тій чи іншій ситуації – екстреної, конфліктної. Кожен з них по-різному реагує на поставлені завдання, критику, екстрені умови праці, боротьбу за колективну ідею. Довідавшись психотипи співробітників можна отримати навички краще розуміти людей.

До групи придбаних якостей особистості відносяться (є найбільш важливими): вироблені протягом життя звички, як хороші, так і погані. Обсяг накопичених знань, умінь і навичок людини, рівень освіти. У сучасному суспільстві це особливо важливо. Спрямованість особистості по праву є найважливішим з придбаних якостей людини. Саме в спрямованості виражаються цілі, її мотиви і суб'єктивне ставлення до різних сторін дійсності. Виявляється спрямованість в самих різних формах. Наприклад, в симпатіях чи антипатіях, в схильностях, уподобаннях і проявляється в різних сферах життєдіяльності людини: політичної, професійної, сімейної і т. д.

Слід підкреслити значимість для керівника, вміння розрізняти в людях характерні для них вроджені та набуті якості. Вроджені якості практично неможливо істотно змінити, чого не можна сказати про придбаних властивості. Їх можна змінити, розвивати, регулювати, причому як у себе, так і у інших людей.

Дізнайтеся все, що можете, про здібності і характер кожного з ваших підлеглих. Оцінюючи своїх підлеглих відповідно до їх ділових якостей, визначаючи їх сильні і слабкі сторони, встановіть також їхні політичні і соціальні устремління з тим, щоб не допустити до влади тих осіб, які можуть нею зловживати. Важливим при цьому є визначення інтересів і мотивів, які спонукають людину до праці. Знайдіть помічників, які не тільки могли б, але і дійсно вас замінювали при передачі їм частини повноважень. З мотивів, які спонукають людину до праці, переважаючими повинні бути ті, які викликають у нього задоволення від самого процесу роботи і її результатів, а не ступінь винагороди або займане ним суспільне становище. Якщо працівник, приступаючи до певної роботи, керується лише заробітком і не знаходить привабливості в функціях, які їм виконуються, якість роботи, що стосується переданих йому повноважень, буде низька через байдужість до кінцевих результатів, а іноді і прямого ухилення від роботи.

Визначте, до якої категорії людей відноситься ваш підлеглий – уважним, неуважним або розсіяним. Для першої категорії людей характерна

цілеспрямованість, організованість. Другої категорії (неуважним) притаманні невміння зосередитися на тій чи іншій діяльності. Третьої категорії (розсіяним) властиві загальна нестійкість уваги, недостатня сила волі, відволікання. Слід врахувати, що зниження рівня уваги спостерігається при вираженому стомленні, хворобливому стані, зменшенні інтересу до виконання завдання, а також при монотонній або дуже простій роботі.

Здатність привернути увагу, розподіляти його особливо необхідно в тому випадку, коли доводиться виконувати дві або декілька робіт одночасно. Багато видатних людей відрізнялися дивовижною здатністю розподіляти свою увагу.

Людина може слухати активно в середньому 15 хвилин. Потім необхідно зробити паузу або невеличкий відступ.

Встановіть технічну компетентність підлеглого – рівень знань, широту його професійних інтересів. Визначити це найкраще по поточній роботі, що виконується, за результатами які досягаються і прийомам, що використовуються. Застосуйте для цього спеціальні критерії, враховуйте також ступінь активності підлеглого, його виступи за формою і змістом під час обговорення різних проблем. Крім особистої оцінки, визначте його майстерність і ступінь авторитету як фахівця серед підлеглих. При цьому не слід змішувати обдарованість в області будь-якої діяльності з майстерністю. Обдарованість є поєднання здібностей, а майстерність – сукупність знань, умінь і навичок. Можна володіти хорошими здібностями, але бути посереднім фахівцем. У той же час ці поняття тісно пов'язані, бо найбільшої майстерності досягають люди, що поєднують в собі хороші здібності з міцними знаннями і навичками, досягнутими наполегливою працею. Визначте здатності, відповідність займаній посаді ставлення до підлеглих, колег, вищому керівництву.

4.2 Рольова диференціація команди

Не тільки життя в команді, а й все наше повсякденне життя влаштоване так, що людині доводиться грати безліч ролей. Особистість протягом життя

може грати одну або кілька ролей, в яких вона може максимально проявити свою індивідуальність. Наявність цих ролей є важливим фактором гармонійного розвитку особистості.

У літературі з лідерства та керівництва персоналом виділяється різна кількість командних ролей і різні підходи.

Підбирають людей в команду, як правило, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для досягнення ефективності команди важливі не тільки навички, знання і досвід, але в рівній мірі особисті якості і особистісні характеристики (особливості) членів команди. Працюючи разом з іншими людьми в складі однієї групи, кожний з нас як член команди при взаємодії з іншими її членами виконує ролі двох типів.

Перша і найбільш очевидна з них є професійною роллю, що базується на професійних навичках і практичному досвіді, які ми вносимо в реалізацію проекту або рішення проблеми.

Друга роль, нерідко випускається з уваги, є командною роллю, в основі якої лежать особистісні дані. Значною мірою командну роль можна розглядати як категорію, що визначає те, як ми застосовуємо свої навички і досвід, складові змісту виконуваної нами функціональної ролі.

Різниця між цими двома ролями і його значення для команд і командної роботи були досліджені та було встановлено, що 5 – 10% людей виявляються нездатними ефективно працювати в командах.

Багато менеджерів проекту зосереджуються на суто «технічних» ролях. Всі вони важливі, але потрібно подумати і про ролі «психологічного» плану, які можуть грати один або більше учасників команди. Ці ролі присутні і в нормальних проектах, проте в безнадійних вони набувають особливої важливості. Для створення врівноваженою команди проекту, необхідно щоб кожен учасник проекту вибрав свою роль.

Підбираючи людей в команду, ми, як правило, здійснюємо свій вибір, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для досягнення

командної ефективності важливі не тільки навички, знання і досвід, але в рівній мірі особисті якості і особистісні характеристики членів команди.

Коли люди працюють в складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів: функціональну, що базується на професійних навичках і практичному досвіді, і командну, в основі якої лежать особистісні особливості. Командну роль можна розглядати як характеристику якості застосування індивідуальних навичок і досвіду, що становлять зміст виконуваної функціональної ролі.

Белбін Р. Мередіт виділяє дев'ять командних ролей (таблиця 4.1) [40], що мають свої переваги (сильні сторони) і недоліки (як допустимі, так і неприпустимі). Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, навіть три або чотири командні ролі, які є для нього цілком природними. При певних умовах люди здатні також приймати на себе інші ролі, хоча деякі з цих ролей можуть виявитися такими, в яких співробітники відчують себе незграбними, а то і просто безпорадно.

Таблиця 4.1 – Види командних ролей

Види командних ролей	Позитивні якості	Допустимі недоліки	Неприпустимі недоліки
1	2	3	4
Генератор Ідей (Plant)	Креативний, обдарований багатою уявою, неортодоксальний; вирішує складні проблеми	Захоплення ідеями і зневага до практичних питань	Відстоювання власної ідеї в ситуації, коли співпраця з іншими членами команди може дати кращі результати
Дослідник ресурсів (Resource Investigator)	Екстраверт, сповнений ентузіазму, комунікабельний; аналізує можливості, розвиває контакти	Втрата ентузіазму після того, як проходить первісна захопленість тим чи іншим питанням	Розчарує клієнтів, порушуючи досягнуті раніше домовленості

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4
Координатор (Coordinator)	Зрілий і впевнений в собі людина, хороший керівник; визначає загальні цілі, керує процесом прийняття рішень, вміло делегує повноваження	Схильність до лінії, якщо можна знайти кого-то, хто зробить його роботу	Привласнення собі лаврів командного успіху
Мотиватор (Shaper)	Стимулюючий інших і динамічна людина, не втрачає самовладання в напруженій обстановці; володіє напоюм і мужністю для подолання перешкод	Схильність до незадоволеності і дратівливості	Нездатність розрядити ситуацію за допомогою гарного жарту чи вибачень
Аналітик (Monitor Evaluator)	Розсудливий, стратегічно мислячий і проникливий; розглядає всі варіанти, робить безпомилкові висновки	Логічний скептицизм	Нелогічний цинізм
Надхненник команди (Teamworker)	Чуйний, спокійний, сприйнятливий і дипломатична людина; вміє вислухати інших, творить, запобігає тертя і заспокоює людей	Нерішучість при прийомі важливих для команди рішень	Прагнення уникати ситуацій, які можуть привести до напруженості відносин
Реалізатор (Implementer)	Дисциплінований, надійний, завбачливий і кваліфікований; втілює ідеї в практичні справи	Прихильність до традиційних і перевірених методів роботи	Перешкоджання проведенню змін

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4
Контролер (Completer)	Старанний, сумлінний, неспокійний, шукає помилки та упущення, своєчасно виконує доручену йому роботу	Прагнення домагатися досконалості в усьому	Нав'язлива поведінка
Спеціаліст (Specialist)	Щирий, самостійний, відданий; володіє рідкісними знаннями і навичками	Придбання знань тільки в рамках власних інтересів	Ігнорування факторів, які лежать за межами власної компетенції

Для того щоб команда отримувала максимальну користь з усього розмаїття командних ролей, кожному члену команди повинні бути відомі особливості командних ролей своїх колег. Тільки в цьому випадку команда буде мати можливість встановити, чи немає серед цих ролей таких, які не належать до природних сильних сторін членів команди. Якщо така ситуація має місце, то тим членам команди, для яких природні відсутні командні ролі є вторинними, доведеться постаратися заповнити цю прогалину. Очевидно, для цього буде потрібна атмосфера відвертості й довіри, яка зазвичай існує в добре організованих і керованих командах.

Необхідно відзначити, що в рівній мірі важливими для ефективної командної роботи ці ролі можна вважати за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і найкращим чином.

Наприклад, в той період, коли команда тільки приступає до розгляду проблеми або розробці проекту, звичайно потрібні, перш за все, інноваційні ідеї, потрібен «мислитель», потім впливає необхідність оцінки того, як ці ідеї можуть бути втілені в практичні дії і здійсненні завдання («виконавець»).

На цих етапах успіх досягається за умови, що в команді є хороший координатор («голова»).

Коли виникає необхідність в проведенні складних переговорів з іншими групами, великого значення набувають якості, якими володіє «дослідник ресурсів».

Щоб стримувати надмірні прояви ентузіазму, що відволікають від головних напрямків діяльності команди, в її складі має бути «оцінювач» («експерт»).

Всілякі джерела непорозумінь і непорозумінь між членами команди усуваються «колективістом», тоді як завдяки наявності «фахівця» команда має в своєму розпорядженні рідко зустрічають навички і знання, в яких періодично виникає необхідність.

Роль «доводчика» полягає в тому, щоб не випустити з уваги навіть найдрібніші деталі реалізації прийнятих рішень і домагатися послідовного виконання всіх намічених дій.

Команда, в якій всі ролі розподілені гармонійно і збалансовано, може досягти чудових результатів. Але розподіл ролей ще не гарантує, що окремі її члени згодні співпрацювати. Вони можуть бути в захваті від того, що у них є можливість працювати з іншими обдарованими людьми над спільним завданням, але при цьому постійно відчувати себе обділеними і незрозумілими іншими. Особиста антипатія і різні стилі роботи нерідко стають перешкодою для ефективної співпраці. Виділяють «4К» успішної команди:

Кооперація – співпраця, робота в команді. Усвідомлене бажання працювати над вирішенням завдання. Неможливо в наказовому порядку змусити кого-небудь до кооперативному поведінки. Кооперування відбувається саме по собі, без постійного тиску з боку або зверху:

- учасники не сперечаються через фінансів, уваги, ресурсів або посад;
- не викликає заздрощів то, що інший член команди успішніший;
- кожен підвищує свою кваліфікацію під час спільної діяльності.

Колаборація – процес спільної діяльності, наприклад в інтелектуальній сфері, двох і більше осіб або організацій для досягнення загальних цілей, при

якому відбувається обмін знаннями, навчання і досягнення згоди. (Спільна розробка продукту).

Важливість налагодження ефективних комунікацій. Мова комунікацій на різних фазах проекту. Уміння знаходити компроміс при ухваленні рішення. Знаходження компромісів. Ефективність взаємодії членів групи досягається в тому випадку, якщо кожен з них визнає правомірність інтересів інших членів і власні помилки, а також висловлює відмову від надмірних домагань.

Т. Ю. Базаров і Б. Л. Єрємін [35] пропонують дещо іншу типологію розподілу ролей. Вони вважають, що для ефективної діяльності команди за рішенням проблем і організації їх виконання в склад команди повинні входити виконавці різних ролей. На підприємстві розроблена своя система соціально-психологічних методів. В організації в спеціальних посібниках для керівників прописані рекомендації по спілкуванню і впливу на кожного працівника, незважаючи до якої психологічної чи соціальної групи він відноситься.

Соціально-психологічний тип колективу – це умовна група людей, яка виділяється на основі спільності якихось психологічних якостей, настроїв, затвердилися позицій.

«Колективісти» – працівники, які тяжіють до колективних дій, завжди підтримують громадські починання, швидко включаються в проведені в колективі заходи.

«Індивідуалісти» – працівники, які відрізняються від колективістів тим, що більше тяжіють до дій, спрямованих головним чином на задоволення своїх особистих інтересів, не підтримують колективні заходи.

«Претензійністи» – ці працівники схильні, як правило, до активної участі в спільних заходах колективу, самостійні і наполегливі в досягненні цілей, але мають підвищений марнославством, образливі, хочуть постійно перебувати в центрі уваги. Якщо їх не зрозуміли і не знайшли до них відповідний підхід, то вони перетворюються в незадоволених людей, починають захоплюватися критикою керівництва, колективу та конкретних заходів.

«Наслідувачі» – характерною рисою цієї категорії працівників слабка самостійність мислення. Головний принцип їх взаємовідносин з людьми – поменше будь-яких ускладнень. Вони пристосовуються до наявних умов, поширеній в колективі думку. Робити треба так, міркують ці працівники, як роблять всі.

«Пасивні» – цій категорії людей властивий низький рівень волювої зібраності. У них часто бувають хороші пориви, їм хочеться бути в ряду активних членів колективу, але не спрацьовує волювий механізм.

«Ізольовані» – у цій групі виявляються, перш за все, працівники, які своїми діями або висловлюваннями відштовхнули від себе більшість членів колективу.

Таким чином, будь-яка команда, незалежно від її чисельності, має більше шансів бути ефективною, якщо вона збалансована щодо всього набору командних ролей і якщо в ній забезпечується і заохочується виконання всіх командних ролей, найбільш актуальних для вирішення конкретних завдань команди в конкретний момент часу. Слід терпимо ставитися до допустимих недоліків окремих членів команди і вчитися керувати ними, а не викорінювати їх.

Соціально-психологічні типи колективу ще не дають всебічного розкриття морально-психологічних якостей людей, але в той же час, оперуючи ними, керівнику легше орієнтуватися в формах і методах роботи. Щоб не робити поведінкових помилок, на підприємстві повинна бути розроблена своя система роботи з колективом в цілому і окремим працівником.

Керівнику при спілкуванні з співробітниками корисно знати, до якого психологічного типу характеру належить співрозмовник. Віднесення співрозмовника до певного типу дозволяє вибрати найбільш доцільну тактику спілкування з кожним з них і відповідним чином реагувати на його поведінку, щоб змінити напрямок бесіди в потрібному напрямку і домогтися від неї великих результатів.

Пропоновані авторами підходи до визначення оптимального набору командних ролей, незважаючи на деякі відмінності, мають і багато спільного. Кожен з керівників має право вибрати ту класифікацію, яка представляється йому більш зручною або правильною. Керівники, які взяли на озброєння концепцію командних ролей, виявляються в більш виграшній ситуації, розглядаючи рольову диференціацію як критерій відбору або підбору нових співробітників в команди і як інструмент, який дає можливість оптимізувати командний склад. Таким чином, будь-яка команда, незалежно від її чисельності, має більше шансів бути ефективною, якщо вона збалансована щодо всього набору командних ролей і якщо в ній забезпечується і заохочується виконання всіх командних ролей, найбільш актуальних для вирішення конкретних завдань команди в конкретний момент часу. Слід терпимо ставитися до допустимих недоліків окремих членів команди і вчитися керувати ними, а не викорінювати їх.

4.3 Згуртованість і психологічна сумісність членів команди

Психологічний стан команди є одним з провідних факторів групової задоволеності членів команди. Створення команди починається, перш за все, з розвитку групової згуртованості. І тільки при її групі може стати командою. Більш того, визначення складу команди, її вплив на організацію прямо залежать від згуртованості самої команди. Згуртованість характеризується привабливістю групи для кожного її члена, бажанням залишатися в її складі, а також розвиненістю співробітництва і групових комунікацій на основі принципів солідарності, взаємної підтримки.

Існує цілий ряд експериментальних робіт з виявлення групової згуртованості. Новий підхід до дослідження згуртованості спирається на ідею про те, що головним інтегратором групи є спільна діяльність її членів. В цьому випадку процес формування групи та її подальшого розвитку постає як процес все більшого згуртовування цієї групи, але аж ніяк не на основі збільшення лише емоційної її привабливості, а на основі все більшого включення індивідів

в процес спільної діяльності. Для цього виявляються інші підстави згуртованості. Згуртованість групи постає тут як певний процес розвитку внутрішньогрупових зв'язків, відповідний розвитку групової діяльності.

Рівні розвитку групової згуртованості [40]:

1. На першому рівні (В), який відповідає поверхневому шару внутрішньо групових відносин, згуртованість виражається розвитком емоційних контактів.

2. На другому рівні (Б), відбувається подальше згуртування групи, і тепер це виражається в збігу у членів команди основної системи цінностей, пов'язаних з процесом спільної діяльності.

3. На третьому рівні (А), який відповідає «ядерному» типу внутрішньо групових відносин, інтеграція групи (а значить, і її згуртованість) проявляється в тому, що всі члени команди починають розділяти загальні цілі групової діяльності.

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність всієї організації. У високо згуртованих команд менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, ворожості і недовіри, а продуктивність їх праці вище, ніж в несполучених групах. Потенційним негативним наслідком високого згуртованості є командне одностайність. В атмосфері одностайності першорядне завдання для окремої людини – триматися загальної лінії обговорення, навіть якщо він має іншу точку зору. В результаті проблеми вирішуються з меншою ефективністю, так як альтернативні рішення не обговорюються і не оцінюються.

Три типи групових структур можуть одночасно бути розглянуті і як три рівні розвитку групи, зокрема, три рівня розвитку групової згуртованості. Групова згуртованість – є показником міцності, стійкості і злагодженості роботи колективу, заснована на міжособистісних взаєминах між людьми, які характеризуються взаємною всебічною симпатією членів групи і задоволеністю членством в ній. Розвиток і формування групової згуртованості будь-якого колективу характеризується схожістю уявлення його членів про діючих нормах, правилах, вимогах і очікуваного від групи результату роботи.

Саме згуртована команда здатна долати кризи на шляху свого розвитку без втрат, чого не скажеш про групу сумісних між собою людей.

Сумісність припускає можливість виконати завдання. Згуртованість означає, що склад команди інтегрований найкращим чином.

Командна (групова) згуртованість – це показник міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій і взаємин. Вона характеризується взаємної емоційної привабливістю і загальної задоволеністю учасників як командою, так і спільною діяльністю в цілому.

Командна згуртованість – необхідна умова успішної роботи команди. У групі, сформованій з незнайомих людей, деякий час обов'язково буде витрачено на досягнення того рівня згуртованості, який необхідний для вирішення спільних командних завдань. Виділяють наступні фактори, що сприяють посиленню груповий згуртованості:

- збіг інтересів, поглядів, цінностей і орієнтації учасників групи;
- однорідний склад груп (особливо за віковим показником: небажано об'єднувати в одній групі осіб старше п'ятдесяти років і молодше вісімнадцяти);
- атмосфера психологічної безпеки, доброзичливості, прийняття;
- активна, емоційно насичена спільна діяльність, спрямована на досягнення мети, значимої для всіх учасників;
- привабливість лідера як зразка, моделі оптимально функціонуючого учасника;
- кваліфікована робота лідера, здатного провести спеціальну роботу для посилення згуртованості команди;
- наявність іншої групи, яка розглядається як суперниця;
- присутність в групі людини, здатного протиставити себе групі, різко відрізняється від більшості учасників.

Відзначимо, що останні два пункти, хоча і сприяють згуртованості команди, є деструктивними і не можуть розглядатися в якості інструментів згуртування команди.

Підбір психологічно сумісних виконавців – інша ключова складова. Вкрай важливо, щоб менеджер проекту мав свободу дій при виборі учасників команди. При підборі команди корисно використовувати тести оцінки особистості Бріггса-Мейерса, щоб спробувати заздалегідь оцінити здатність учасників команди до взаємодії один з одним.

Хоча сумісність і згуртованість тісно пов'язані, кожне з цих понять позначає різний аспект характеристики групи.

Сумісність членів групи означає, що члени групи можуть взаємодіяти.

Згуртованість групи означає, що даний склад групи не просто можливий, але що він інтегрований найкращим чином, що в ньому досягнута особлива ступінь розвитку відносин, тобто всі члени групи в найбільшій мірі поділяють цілі групової діяльності.

Отже, психологічна сумісність – одне з важливих умов групової згуртованості і ефективності. Групова згуртованість, природно, залежить від таких параметрів, як вік, рівень освіти, тривалість перебування в організації, спільність соціальних ціннісних орієнтацій, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника і ін.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є врахування особливостей темпераменту членів групи. Знання і врахування особливостей темпераменту - важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань. У групі негативні риси одного темпераменту можна врівноважити позитивними рисами іншого, наприклад песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом. Легкість зміни настроїв і захоплень холерика добре доповнюють спокій, логічність і стійка цілеспрямованість флегматика.

Облік і оптимальне поєднання різноманітних особистісних характеристик є важливим фактором групової сумісності та ефективності. Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності.

Найбільш важливими з них є наступні [40]:

1. Подоба і взаємодоповнення (комплементарності) особистісних якостей взаємодіючих працівників. Подоба якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або суден, при роботі на конвеєрі з заданим темпом. Комплементарність – при розробці проектів (фантазія, широта мислення одних доповнюється тверезістю, заземлений і прагматизмом оцінок інших).

2. Контрастність властивостей і якостей. Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і проявляється в основному лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку співробітники з контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети охолоджують песимісти, що готують групу до гіршого варіанту розвитку подій.

3. Гомеостаз – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має на меті стійкість і ефективність групової діяльності. Явище гомеостазу найбільш яскраво спостерігається в високомотивованих, згуртованих колективах і проявляється, зокрема, в тому, що група під впливом вимог ситуації гнучко реагує на неї, сама перерозподіляє функції її членів, виконує роботу відсутніх (наприклад, хворих), вишукує приховані резерви. Строго кажучи, гомеостаз, не виключаючи дії перших двох механізмів психологічної сумісності, відображає якісно нові, системні властивості групи як цілісності.

Психологічна сумісність входить в структуру соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат – це сумарний ефект від впливу багатьох чинників, що впливають на персонал організації. Він проявляється в трудовій мотивації, спілкуванні працівників, їх міжособистісних і групових зв'язках.

Нормальна атмосфера цих відносин дає можливість кожному співробітнику відчувати себе частинкою команди, забезпечує його інтерес до

роботи і необхідний психологічний настрій, спонукає до справедливої оцінки досягнень і невдач, як власних, так і колег, організації в цілому.

У структурі соціально-психологічного клімату колективу взаємодіють три основні компоненти: психологічна сумісність працівників, їх соціальний оптимізм, моральна вихованість.

Так, на поривчастість холерика потрібно реагувати тактовністю і стриманістю, інертності флегматика краще протиставити активність, емоційність, печаль меланхоліка можна нейтралізувати оптимізмом.

Психологи досить часто відзначали, що при підготовці довідок сангвініки, як правило, часто пишуть чернетки скорочено або зовсім не пишуть, холерики нерідко через неуважність роблять елементарні помилки, флегматики можуть не помітити плину часу і запізнитися із завершенням роботи.

Керівник далеко не завжди має справу з високо згуртованими командами. Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, яке необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей команди, постановці завдань і контролю за їх виконанням.

У сучасній науці і практиці управління існує досить багато конкретних методик по формуванню згуртованих команд. Вони припускають спеціальні теоретичні заняття і тренінги з керівниками та членами групи, орієнтовані в першу чергу на розвиток навичок командної роботи, управління конфліктами.

Таким чином, знання індивідуально-психологічних особливостей членів команди допомагає правильно вибрати форму поведінки з ним.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

з дисципліни «Управління командою проекту»

1. Основні критерії оцінки ефективності діяльності менеджера проекту.
2. Управління віртуальними проектними командами.
3. Труднощі проектних команд.
4. Навчання й розвиток персоналу проекту.
5. Партнерство: управління відносинами всередині організації.

Управління конфліктами в проектах.

7. Лідерство і мотивація в команді.
8. Організаційна культура проекту.
9. Методи навчання персоналу у проектах.
10. Основні стадії життєвого циклу команди проекту.
11. Заходи щодо відбору працівників до команди проекту.
12. Організація і контроль роботи офісу проекту.
13. Функції ключових менеджерів проекту.
14. Характеристика ефективної проектної команди.
15. Проблеми планування діяльності команди.
16. Створення іміджу проектної команди.
17. Основні сфери управління персоналом у проектах.
18. Організаційна структура проектної команди: фактори впливу, умови

формування.

19. Мотивація персоналу.
20. Система морального і матеріального стимулювання праці.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

з дисципліни «Управління командою проекту»

1. Конфлікти, що виникають в проектній команді розв'язує:
 - А. Інвестор.
 - Б. Проект-менеджер.
 - В. Консалтингова фірма.
 - Г. Головний проектувальник.
2. Типовими заінтересованими сторонами є:
 - А. Загальні і специфічні.
 - Б. Внутрішні і зовнішні.
 - В. Конкретні і абстрактні.
 - Г. Галузеві і регіональні.
3. Ефективну стратегію управління взаємовідносинами сторін можна вибрати на основі:
 - А. SWOP-аналізу.
 - Б. SPACE-аналізу.
 - В. Матриці БКГ.
 - Г. PERT-аналізу.
4. Можливість регулювання і контролю взаємодії проекту і зацікавлених сторін з метою сприяння досягненню цілей проекту – це:
 - А. Управління заінтересованими сторонами.
 - Б. Управління якістю проекту.
 - В. Управління проектними ризиками.
 - Г. Управління проектною командою.
5. В малих і середніх підприємствах застосовують:
 - А. Проектну форму структури команди.
 - Б. Лінійну форму структури команди.
 - В. Матричну форму структури команди.

- Г. Функціональну форму структури команди.
6. Для того, щоб управляти великомасштабними проектами створюють:
- А. Матричну форму структури команди.
 - Б. Лінійну форму структури команди.
 - В. Функціональну форму структури команди.
 - Г. Проектну форму структури команди.
7. Недоліком матричної структури команди є:
- А. Відсутність принципу єдиноначальності.
 - Б. Дублювання функцій всередині фірми.
 - В. Відсутність гнучкості в розвитку й реорганізації команди.
 - Г. Непевність членів команди в одержанні роботи після завершення проекту.
8. До структурних методів управління конфліктом не належить:
- А. Роз'яснення вимог до роботи.
 - Б. Установлення загально організаційних комплексних цілей.
 - В. Застосування системи винагород.
 - Г. Згладжування, компроміс, співробітництво.
9. Формуючи команду, проект-менеджер намагається:
- А. Обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту.
 - Б. Об'єднати команду загальною метою і завданням.
 - В. Індивідуалізувати кожного члена команди.
 - Г. Підсилити конкуренцію між членами команди.
10. Проектну команду створює:
- А. Інвестор.
 - Б. Проект-менеджер.
 - В. Консалтингова фірма.
 - Г. Головний проектувальник.
11. До схеми формування команди з урахуванням мети проекту не відносять:
- А. Систему управління.
 - Б. Команду проекту.
 - В. Ціль проекту.

Г. Стратегію проекту.

12. Найбільш тривалою стадією створення проектної команди є:

А. Реорганізація.

Б. Реформування.

В. Формування.

Г. Робоча.

13. Підбирає необхідну кількість фахівців – членів команди відповідної кваліфікації:

А. Менеджер проекту.

Б. Технічний виконавець.

В. Кадрова служба.

Г. Підприємець.

14. Здатність впливати на індивідуума або групу людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети, – це:

А. Мотивація.

Б. Стимулювання.

В. Лідерство.

Г. Відповідальність.

15. Вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію, – це мистецтво:

А. Самоаналізу.

Б. Бути рівним.

В. Бути лідером.

Г. Опрацьовувати інформацію.

16. Здатність йти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації – це:

А. Мистецтво самоаналізу.

Б. Мистецтво бути лідером.

В. Дар керівника-підприємця.

Г. Мистецтво бути рівним.

17. Процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників – це:
- А. Наставництво.
 - Б. Інструктаж.
 - В. Професійний розвиток.
 - Г. Тренінг сенситивності.
18. До загальновідомих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях не відноситься:
- А. Пристосування.
 - Б. Переговори.
 - В. Компроміс.
 - Г. Форсування.
19. Тимчасовий результат, що не розв’язує проблеми, виникає при застосуванні стилю:
- А. Компроміс.
 - Б. Форсування.
 - В. Ухилення.
 - Г. Розв’язання проблеми.
20. Формування, «спрацювання» учасників, нормальне функціонування, реорганізація, розформування – це:
- А. Етапи створення проектної команди.
 - Б. Методи управління ризиками.
 - В. Види контролю проектної діяльності.
 - Г. Життєвий цикл проекту.
21. За проект при системі розширеного управління несе відповідальність:
- А. Замовник проекту.
 - Б. Менеджер проекту.
 - В. Інвестор проекту.
 - Г. Архітектор проекту.

22. Юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт, відповідає за здійснення контракту, – це:

А. Замовник.

Б. Підрядчик.

В. Інвестор.

Г. Архітектор.

23. Інвестор – це:

А. Особа або організація, яка фінансує проект.

Б. Особа або організація, що розробляє проектно-кошторисну документацію.

В. Особа, яка несе відповідальність за виконанням робіт.

Г. Юридична особа, якій замовник делегує свої повноваження.

24. Замовник – це:

А. Організація, яка несе відповідальність за складання проекту.

Б. Особа або організація, яка фінансує проект.

В. Особа або організація, яка вкладає кошти і приймає рішення щодо терміну проекту, вартості, контролю якості та ін.

Г. Юридична особа, яка розробляє проектно-кошторисну документацію.

25. Керівник проекту відповідає за:

А. Кошторис і якість робіт.

Б. Координування і управління розробкою проекту та його реалізацію.

В. Проект.

Г. Фінансування проекту.

26. Менеджер проекту представляє замовника і не несе фінансової відповідальності за прийняття рішення при:

А. Основній системі.

Б. Розширеному управлінні.

В. Системі «під ключ».

Г. Управлінській системі.

27. Не бере участі в проекті:

А. Замовник.

Б. Інвестор.

В. Проектувальники.

Г. Інкасатор.

28. Постачальник – це особа, яка:

А. Фінансує проект.

Б. Здійснює ресурсне забезпечення.

В. Несе відповідальність за виконання робіт.

Г. Майбутній власник.

29. Формування, «притирання» учасників, неформальне функціонування, реорганізація, розформування – це:

А. Етапи створення проектної команди.

Б. Методи управління ризиками.

В. Види контролю проектної діяльності.

Г. Життєвий цикл проекту.

30. Координаційна група проекту складається з:

А. Старших керівників.

Б. Учасників проекту.

В. Замовника та інвестора проекту.

Г. Проектувальників.

31. Основним завданням проектної групи є:

А. Обрання керівника проекту.

Б. Обрання інвестора.

В. Виявлення ризиків проекту.

Г. Координування роботою.

32. Організаційна структура, яку очолює керівник проекту, – це:

А. Проектна команда.

Б. Банківська установа.

В. Виробничий підрозділ.

Г. Учасники проекту.

33. Проектну документацію затверджує:

А. Замовник та інвестор.

Б. Проект-менеджер, консалтингова фірма.

В. Держбуд, органи місцевого самоврядування, замовник.

Г. Всі відповіді вірні.

34. За матеріально-технічну підготовку проекту відповідає:

А. Проект-менеджер.

Б. Замовник.

В. Інвестор.

Г. Інжинірингова фірма.

35. Замовник повинен підготувати декларацію про намір проектування об'єкту на:

А. Інвестиційній фазі.

Б. Фазі реалізації.

В. Контрактній фазі.

Г. Доінвестиційній фазі.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). – РМІ. 6-е изд. 2013. – 586 с.
2. Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие / М. В. Романова. – М. : ИД «ФО- РУМ»; ИНФРА-М. – 2007.
3. Управление проектами : стандарты, методы, опыт / [А. С. Товб и др.], – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 240 с.
4. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
5. Планирование работы с персоналом [Электронный ресурс]: Экономика-правовая библиотека. – Режим доступа: URL:<http://www.vuzlib.ru/beta3/html/1/5443/5456/>. – 2006.
6. Дружинина Н. Г. Менеджмент. Шпаргалка / Н. Г. Дружинина. – М. : «Окей-книга», 2009. – 27 с.
7. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – Киев : ВИПОЛ, 1999. – 312 с.
8. Бушуев С. Д. Управление проектами : Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Киев : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
9. Чарльз Дж. Маргерисон «Колесо» командного управления : Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
10. Арчибальд Р. Д. Системная методология управления проектами и программами [Электронный ресурс] / Р. Д. Арчибальд, В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова // – Режим доступа : <http://www.iteam.ru>. 2.05.2007. Загл. с экрана.

11. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, И. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : «Экономика», 2001. – 574 с.
12. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : учебное пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003.
13. Коновольчук Е. В. Модели и методы оперативного управления проектами / Е. В. Ковальчук, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2004. – 63 с.
14. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
15. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – 212 с.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 638 с.
17. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997.
18. Силин А. Н. Управление персоналом : учебник по кадровому менеджменту / А. Н. Силин. – 2-е изд., испр. и доп. – Тюмень : Вектор Бук, 2000. – 234 с.
19. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом : учебно-практич. пособие / Э. Е. Старобинский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 368 с.
20. Музыченко В. В. Управление персоналом / В. В. Музыченко. – М. : Изд. центр «Академия», 2003. – 524 с.
21. Валиуллина Н. Р. Найм персонала : научно-практическое пособие / Н. Р. Валиуллина. – М. : Либерея – Бибинформ, 2010. – 128 с.
22. Морнель П. Технологии эффективного найма: Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. – М. : Хорошая книга, 2005. – 213 с.

23. Словарь терминов управления персоналом, обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/>.

24. Герд Дитхелм Управление проектами / Г. Дитхелем. – В 2 т. Т. 1 : пер. с нем. – СПб. : «Бизнес-пресса», 2004. – 400 с.

25. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом / Г. В. Щёкин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.

26. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

27. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щёкин. – 5-е изд., стереотип. – Киев : МАУП, 2004. – 280 с.

28. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

29. Экономика персонала : учебник для студ. вузов / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик]; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – XXIV, 896 с.

30. Немов Р. С. Психология. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики / Р. С. Немов. – 4-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 640 с.

31. Райгородский Д. Я. Психология и психоанализ характера. Хрестоматия по психологии и типологии характеров / учеб. пособие / Д. Я. Райгородский ; под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара : Бахрах-М, 2009. – 640 с.

32. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты / учеб. пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара : Бахрах-М, 2001. – 672 с.

33. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

34. Справочник по управлению персоналом / Под ред. Л. А Козлова, Л. Э. Самуйлова, Ю. А. Логинова, Д. Н. Рошин, С. В. Тарасова. – М. : Инфра-М, 2006. – 374 с.
35. Дейнека А. В. Современные тенденции в управлении персоналом учеб. пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – М. , 2009. – 368 с.
36. Байденко В. И. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса / В. И. Байденко, Б. Оскарссон // Профессиональное образование и формирование личности специалиста. – М. – 2002. С. 22–46.
37. Райгородский Д. Я. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия: учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / Д. Я. Райгородский. Самара : Бахрах-М, 2007. – 768 с.
38. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
39. Красноженова Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами. Учеб. пособие / Г. Ф. Красноженова, П. В. Сичон. – М. : ИНФРА М. – 2010. – 159 с.
40. Бажутин И. С. Управление трудовыми ресурсами : учебно-методический комплекс / И. С. Бажутин. – Новосибирск, 2006. – 138 с.

Навчальне видання

КОСЕНКО Наталія Вікторівна

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для студентів магістратури всіх форм навчання за спеціальностями 073 – Менеджмент і 122– Комп’ютерні науки освітньої програми «Управління проектами»)

Відповідальний за випуск *І. В. Чумаченко*

За авторською редакцією

Комп’ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2016, поз.193 Л.

Підп. до друку 23.12.2019. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 6,7.

Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.