

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**ОЛЕКСЕНКО А.В., К. Е. Н., СТАРШИЙ ВИКЛАДАЧ,
КАСЯН А.О., СТАРШИЙ ВИКЛАДАЧ,
МИРНА О.В., СТАРШИЙ ВИКЛАДАЧ,
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

У статті розглянуто передумови формування ефективної проект-команди як носія внутрішньогрупових ролей в системі інституалізованих і неформальних відносин.

It was observed the formation's conditions of effective planned command as the source of internal-group roles in a system of formal and informal relations in this article.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Інтелект окремого керівника не володіє всіма здібностями, потрібними для роботи над розв'язанням сучасних проблем. Роботи, які необхідно виконувати для розв'язання управлінських задач, дуже різноманітні і потребують різних властивостей психіки людей.

Людина – це індивідуальність зі своїм характером, баченням світу, почуттями, мотивами. При загальних закономірностях функціонування психіки, свідоме і підсвідоме, самооцінка, способи психологічного захисту конкретної людини – це його особисті, неповторні особливості. Незалежне мислення важко поєднується в людині з особливостями конформного інтелекту, а мобільність, евристичність або креативність мислення – з якостями, що потребують нетворчої роботи. Тільки в психіці геніїв можуть поєднуватися діаметрально протилежні здібності. Геніїв на всі керівні посади не вистачає. Поодинокі працівник управління, як і будь-яка людина, слабкий. Виробнича ж реальність потребує різноманітних і нерідко взаємовиключних особливостей психіки.

В сучасних умовах очікувати вію будь-якого керівника дуже необхідного всебічного підходу до об'єкту управління майже не реально. Пояснити це можна наступним чином. Одним із результатів і умов прогресу пізнання є диференціація реальності і науки, яка її відображає. Необхідним, але небажаним наслідком диференціації наук стала «вужкість свідомості», пов'язана з потребою в максимальній професіоналізації і проявляється у звичці мислити певними

категоріями на матеріалі виключно даної спрямованості.

Вихід з ситуації, що склалася, бачиться нами в об'єднанні керівних працівників в єдиний колективний інтелект.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці побудови колективної взаємодії в межах команди управлінських працівників присвячені розробки А.В. Балабанової, О.В. Сардак [1], Є.С. Жарикова [2], А.С. Кобиляцького [3].

Цілі статті. Розглянути роль людського чиннику і методи практичної психології у проект-менеджменті, проаналізувати рольову взаємодію «керівник-підлеглий» в процесі створення проектної команди.

Виклад основного матеріалу. Зазвичай проектна команда переживає п'ять стадій життєвого циклу [3]: формування, притирання учасників, нормальне функціонування, реорганізація, розформування. На етапі формування проектної команди визначається місце працівників в межах команди та місце тимчасової команди всередині підприємства. Наступний етап «притирання» учасників команди характеризується подоланням суперечностей і навіть конфліктів, які можуть виникати через застосування членами команди різних підходів і методів в роботі над проектом, і подальшим поступовим формуванням ділових та дружніх поведінських ролей команди. Найтривалішим і найрезультативнішим є етап нормального функціонування, якому притаманна продуктивна діяльність. Потреба в реорганізації проектної команди виникає внаслідок зміни обсягів і видів робіт, заміни деяких працівників через їхню непридатність, залучення нових спеціалістів, запрошення тимчасових експертів тощо. Після завершення проекту команду розформовують. Учасники команди повертаються до своїх функціональних відділів і продовжують працювати на фірмі.

Керівник проекту повинен досконало знати всі життєві фази проекту. Людина є головною фігурою проекту. Наявність лише матеріального і фінансового забезпечення проекту не гарантує його ефективність.

Найважливіша сфера діяльності керівника проекту – це ефективна співпраця з членами команди, працівниками фірми, учасниками проекту, навколишнім середовищем прямого та непрямого впливу. Пріоритетність цієї сфери діяльності підтверджена результатами опитування спеціалістів – менеджерів, майже 80% яких ставлять чинник людських відносин на перше місце з усіх чинників, що впливають на успішне здійснення проекту [3]. Переговори, наради,

прийняття рішень, розв'язання конфліктів в процедурі здійснення проекту пов'язані з людиною, яка в різних ситуаціях виконує різні ролі.

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою [1].

Всі ролі, які людина грає зараз, в даний момент, в конкретній ситуації, складаються в його актуальну роль. Ролі, як правило, накладають серйозні обмеження на поведінку особистості. Вони можуть дещо пом'якшувати індивідуальні особливості або, навпаки, активізувати ті риси, які за інших обставин індивід ретельно ховає [4, переклад з рос.].

Пізнати себе доцільно кожному керівникові, від дій якого залежить ефективність роботи підлеглих. Знаючи себе, можна коригувати власну поведінку і мінімізувати недоліки або навіть позбутись їх. Знання своїх переваг та недоліків допомагає заздалегідь обрати правильну лінію й форму поведінки в різних ситуаціях.

Для визначення психологічної характеристики особистості існує багато тестів із практичної психології. Так, тести самооцінки поділяють людей за проявами їхніх емоцій на екстравертів та інтровертів. Екстраверсія виявляється у спрямованості відчуттів, переживань, інтересів до зовнішнього світу. Зовнішні враження зумовлюють дії і реакції екстраверта. Екстраверсія частково генетично зумовлена природженими індивідуально-психологічними рисами, зокрема, типом нервової системи, однак вирішальний вплив на розвиток екстраверсії справляє соціальне середовище - навчання, виховання, спосіб життя, специфіка професійної діяльності. Екстраверти так словами, жестами, мімікою виражають свої почуття, що співрозмовнику дуже легко визначити їхню реакцію на свої слова та дії. В інтроверсійно спрямованій особистості психічні процеси людини (увага, сприймання, мислення тощо) переважно спрямовані на свій власний внутрішній світ. Інтроверсія зумовлюється темпераментом, специфікою професії, рівнем духовного розвитку та ін. Інтроверти дуже скупко виражають свої емоції, їхню реакцію, як правило, неможливо розпізнати одразу. Типові екстра та інтроверти є протилежними особистостями, до яких люди тією чи іншою мірою наближаються.

Існують тести, за допомогою яких психологом визначають емоційні типи людини за темпераментом (меланхоліки, флегматики, сангвініки й холерики) та їхньої роллю в команді.

У процесі управління проектом велике значення має вдале

створення команди із поважаючих один одного спеціалістів. І ця команда в процесі спільної роботи та неформального спілкування перетворюється на суцільний життєздатний колектив із загальною цільовою установкою, єдиною системою життєвих ціннісних орієнтацій і, як правило, з високим професійним рівнем. У команді складаються стереотипи розподілу ролей в типових ситуаціях, які часто повторюються. Розподіл ролей в команді відіграє важливу роль, адже необхідно, щоб кожен член команди грав ту роль, яка б відповідала його здібностям і можливостям. Гнучкий рольовий розподіл є ефективним методом підвищення конкурентоспроможності команди, її стійкості до негативного впливу різномірних зовнішніх і внутрішніх факторів при виконанні професійних обов'язків.

Головний висновок рольової теорії полягає в наступному: «особистість – це сукупність її соціальних ролей». Кожен є носієм певних ролей. Це пов'язано з необхідністю особистості жити в групах і виконувати в них певні соціальні функції [4, переклад з рос.]. Це можуть бути службові функції, виконувані керівником і підлеглими.

Серед видового різноманіття ролей виділяють інституціоналізовані, міжособистісні, внутрішньо групові та індивідуальні ролі. Внутрішньо групові ролі являють собою зв'язки поведінки, що притаманні індивіду залежно від його позиції всередині групи (проектної команди), в системі неформальних відносин (лідер, виконавець, опонент, генератор ідей, критик або арбітр, байдужий, аутсайдер, шут).

В проектній команді повинні бути представлені: піонер (проблемщик), здатний раніше за інших побачити проблеми і формулювати їх навіть тоді, коли для всіх ситуації проблемними не здаються; енциклопедист, здатний швидко знаходити відповідники проблем, що розглядаються, в багатьох галузях діяльності; генератор ідей (концептолог, системщик), здатний продукувати або об'єднувати множину ідей в єдиний змістовний ланцюг; оптимізатор – людина, до обов'язків якої входить пошук оптимальних схем або режимів діяльності колективного інтелекту; ентузіаст («фанатик», оптиміст), що розповсюджує свою впевненість в успіху справи слабо мотивованих на досягнення працівників; скептик («зануда»), який піддає сумніву здійснення будь-якого плану або навіть будь-якого кроку і тим самим охолоджуючий запал занадто оптимістичних; прогнозист, чия функція – прорахувати можливі наслідки рішень, які приймаються, і дій членів проектної команди; інформатор, який забезпечує реалізацію принципу «перегнати, не наздоганяючи»; естет, пошук яким

витончених рішень може відіграти конструктивну роль в отриманні економічних за формою і насичених за змістом результатів; психолог, до діяльності якого входить розв'язання психодіагностичних задач та забезпечення «дискомфортного комфорту» для членів проектної команди; незалежний (аутсайдер) – людина, що працює наодинці з собою, але дає результати в «загальну корзину»; перекладач, людина, здатна правильно пояснювати сутність проблем спеціалістам різних галузей знань; розробник, схильний до діяльності з доведення результатів до стану, який дозволяє використовувати отриманні результати на практиці; реалізатор – той, хто вміє «пов'язати» результати спільної роботи до конкретних умов і досягати їх практичного застосування.

Кожна з цих реальних функцій може бути представлена в проектній команді як окремою людиною, групою, так і об'єднанням деяких цих функцій в одній людині.

В ситуації «керівник-підлеглий» індивіди також виконують ролі – «керівника» і «підлеглого». Управлінню в цілому притаманне обмеження індивідуальних, міжособистісних, внутрішньо групових ролей. В управлінні насамперед приймають участь інституціоналізовані ролі – зразки поведінки, які чітко закріплені правовими актами і чітко сформованими правилами.

І в керівника, і підлеглого є функціональні обов'язки, коло професійних завдань і повноважень, за якими можна сховати конкретну особистість. Разом з тим особистість сама формує роль, коригуючи її власними змістовними особливостями, цінностями і психологічними рисами, відпрацьовуючи індивідуальний стиль виконання ролі.

Діяльність менеджера, що пов'язана з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлені на рис. 1 [1].

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера дав фахівець з менеджменту Г. Мінцберг.

В умовах гострої конкуренції і насичення ринку схожими товарами і послугами, керівники підприємств не справляються з роллю єдиного джерела ідей успішного розвитку підприємства. У зв'язку з цим для топ-менеджерів стають актуальними такі нові ролі [1]:

- наставник — керівник, що здатний передати менеджерам знання і навички поведінки в ситуаціях, у яких він сам домагався успіху;

- модератор — керівник, що здатний організувати обговорення ситуації або проблеми, з якої у нього ще немає рішення;

— організаційний гуру — людина, що здатна перетворити інформацію, отриману в результаті обговорень, в організаційну мудрість.

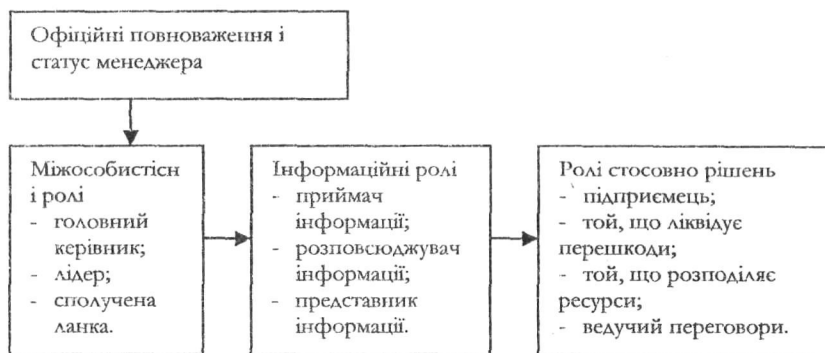


Рис. 1. Управлінські ролі менеджера

Усі три нові ролі спрямовані на задоволення соціальних потреб менеджерів середньої ланки, і якісне виконання цих ролей керівниками дає можливість менеджерам підприємства задовольнити потребу в самореалізації. У свою чергу, менеджери середньої ланки повинні виконувати такі ролі [1]:

- професіонал у «своїй» функції управління і галузі бізнесу;
- наставник і модератор для своїх підлеглих;
- підприємець — людина, здатна до творчого пошуку рішення проблем і участі у генеруванні стратегічних цілей.

А.С. Кобиляцький [3] в межах проектної команди як організаційної структури управління проектом виділив керівника проекту, інженера-координатора проекту, менеджера з проектування, координатора робіт, адміністративну й інформаційну службу, групи фінансів, обліку й аналізу, маркетингу, з управління будівельно-монтажними роботами, матеріально-технічного забезпечення.

Більш детально розглянемо прояви внутрішньогрупових ролей менеджера з проектування (табл. 1).

Оцінювати ефективність праці проект-менеджера можна за такими критеріями: риси лідерства; стилі лідерства; ситуаційний підхід.

Таблиця 1

Рольова характеристика проект-менеджера

Характер діяльності	Виконувані ролі	Опис
1	2	3
1. Створення кваліфікованої команди для нового проекту	Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки
2. Створення сприятливого психологічного клімату у команді для якнайшвидшої адаптації її учасників у проекті	Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки
3. Вирішення основних організаційних проблем: створення професійно стимулюючого оточення; забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом; заручення підтримкою керівництва; формування стабільно сприятливого навколишнього середовища	Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки
	Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і надають послуги
	Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить у підприємство
	Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, що отримана із зовнішніх джерел або від інших людей, працівникам підприємства; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів
	Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи підприємства, діє як експерт з питань даної галузі

Джерело: власна розробка з використанням [1].

Ефективні менеджери мають деякі загальні риси. Застосовуючи різні стилі лідерства, ефективний менеджер пристосовує свій стиль до обставин. В результаті експертних опитувань, учасників курсів з менеджменту та слухачів бізнес-шкіл, які мають практичний досвід управління у США, Росії, Великобританії, Франції та Німеччині було виділено шість провідних характеристик ефективного проект-менеджера: спроможність до розв'язання проблем і орієнтація на результат; енергія, ініціатива, відповідальність; упевненість у собі; перспективність, стратегічне мислення; комунікабельність; уміння вести переговори [3].

Проект-менеджер має розбиратися в людях, давати оцінку і передбачити чого в різних ситуаціях можна від них очікувати. Такі знання допомагають проект-менеджеру знайти контакт із членами команди, працівниками фірми, замовниками. Розуміння технології людей дасть йому змогу зайняти правильну позицію на переговорах, народах, у конфлікті, а також залучити людей на користь проекту з максимальним ефектом.

Завдання проект-менеджера – створити ефективну команду.

До специфічних ознак ефективної проектною команди можна віднести: орієнтацію всієї команди на кінцевий результат, ініціативність та творчий підхід до розв'язання завдань; високу продуктивність і орієнтованість на кращий варіант рішення, активне й зацікавлене обговорення поставлених проблем; взаємозв'язок і взаємодію її учасників в атмосфері довіри та співчуття; заохочення конструктивних конфліктів, які сприяють прийняттю кращого рішення; відповідальність за виконання проекту загалом і завдань окремими виконавцями; високе командне почуття.

Проект-менеджеру виконати найважливішу функцію – створення ефективної команди допоможуть організаторські здібності, фаховий авторитет, знання в науці людських взаємовідносин за умови послідовного виконання роботи щодо подолання труднощів у створенні проектною команди, професійного розподілу обов'язків і повноважень між членами проектною групи, створення сприятливого іміджу команди, належного планування діяльності команди, ефективного розвитку команди шляхом пристосування до змін в роботі команди.

Висновки. Робота проектною команди складається з виконання багатьох ролей. Ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють одна з одною. Важливість цих ролей змінюється у залежності від складності виконуваного проектного завдання та особливостей міжособистісної

взаємодії між членами проектної команди. Ролі, що виконуються учасниками проект-команди, визначають обсяг і зміст їхньої роботи.

Формування ефективної проект-команди передбачає рольову взаємодію її членів зі своїми функціонально-рольовими очікуваннями, колом професійних задач і повноважень. Це може посилювати або, навпаки, пом'якшувати індивідуально-психологічні особливості виконавців ролей.

Література.

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
2. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. / Е.С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2002.-512 с. (Библиотека журнала «Справочник кадровика», 2-2002).
3. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. / Л.С. Кобиляцький – К.: МАУП, 2002.- 200с.: іл.
4. Основи менеджменту [Текст]: навч. посіб. / [Ю.В. Соболев, В.С. Верлока, М.В. Макаренко та ін.]– Х.: Основа, 1996. – 352 с.

УДК 637.52: 658.26

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ БОРОТЬБИ ЗІ СТРЕСОМ: ПСИХОЛОГІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

**ОЛЕКСЕНКО Л.В., К.Е.Н.,
ШУЛЬЖЕНКО І.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

У статті «Самоменеджмент як засіб боротьби зі стресом: психологічно-управлінський аспект» Олексенко Л.В. та Шулъженко І.В. розглядаються засоби боротьби зі стресовими ситуаціями в сучасних умовах. Запропоновано використання самоменеджменту у боротьбі зі стресами.

In the article «as a mean of fight from stresom» of Oleksenko I.V. and Shul'zhenko I.V. facilities of fight are examined against stress situations in modern terms. The use is offered to the management in a fight against stresses.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Хоча кожна виробнича ситуація унікальна, менеджер повинен відчувати межу між