

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

“ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ”

освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

галузь знань – 1801 "Специфічні категорії"

спеціальність – 8.18010013 "Управління проектами"

спеціалізація – “Управління ІТ-проектами”

Тернопіль

“Економічна думка”

2011

Опорний конспект лекцій з дисципліни “Формування проектної команди” /
І.О. Палій, І.В. Турченко, П.Є. Биковий. – Тернопіль: “Економічна думка”. –
2011. – XX с.

Ухвалено

на засіданні кафедри

інформаційно-обчислювальних систем та управління,

протокол №11 від 23.06.2011 р.

Укладачі:

Палій І.О.,

к.т.н., доцент кафедри інформаційно-
обчислювальних систем та управління ТНЕУ

Турченко І.В.

к.т.н., доцент кафедри інформаційно-
обчислювальних систем та управління ТНЕУ

Биковий П.Є.

к.т.н., доцент кафедри інформаційно-
обчислювальних систем та управління ТНЕУ

Рецензенти:

Саченко А.О.,

д.т.н., професор, завідуючий кафедри інформаційно-
обчислювальних систем та управління ТНЕУ

Чирка М.І.,

к.т.н., доцент, директор Прикарпатського науково-
дослідного інституту розвитку інформаційної
інфраструктури

**Відповідальний
за випуск:**

Саченко А.О.,

д.т.н., професор, завідуючий кафедри інформаційно-
обчислювальних систем та управління ТНЕУ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОБМЕЖЕНЬ ДО ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ	5
Тема 2. СТРУКТУРА ГРУПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ	
Тема 3. СИСТЕМА ВИМОГ ДО ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ	
Тема 4. ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ	
Тема 5. СКЛАД ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ	
Тема 6. СТРУКТУРА СКЛАДУ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ	
Тема 7. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕНЬ В ПРОЕКТІ	
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	

ВСТУП

Метою курсу “Формування проектної команди” є набуття теоретичних і практичних знань створення та управління командою для виконання проекту.

Завдання курсу:

- вивчити основні характеристики команди проекту, організаційні аспекти та етапи формування команди проекту;
- ознайомитися зі стратегіями та моделями формування команди проекту;
- вивчити методи мотивації та стимулювання команди проекту, принципи організації ефективної роботи команди проекту;
- вивчити методи формування команди проекту, визначення складу команди проекту, розподілу ролей та функцій;
- ознайомитися зі структурою системи управління командою проекту, ролями, задачами та функціями менеджера проекту.

Для вивчення дисципліни необхідні знання з наступних дисциплін: “Психологія та педагогіка”, “Основи управління проектами”.

В кінці вивчення курсу студент повинен :

знати: основні стратегії формування проектної команди, принципи управління командою;

вміти: визначати структуру і склад проектної команди.

Тема 1.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОБМЕЖЕНЬ ДО ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ

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

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

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

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

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

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

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізація проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і

завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом.

Тому проблеми формування і діяльність команди проекту доцільно розглядати в логічній послідовності (рис. 1).

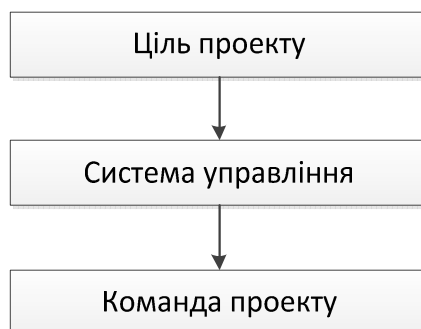


Рис. 1. Схема формування команди з урахуванням цілі проекту

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

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

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування. Характеристика різних стадій життя команди проекту наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Основні стадії життєвого циклу команди проекту

<i>№ n/n</i>	<i>Найменування стадії</i>	<i>Особливості управління командою</i>
1.	Формування	Особливості роботи в проекті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками. На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проектом загалом, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення.
2.	Спрацювання (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфліктності,

		викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. Всередині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо.
3.	Робоча (нормального функціонування)	Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Задачею менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі змісту робіт, що виконуються; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проекту і способів їх досягнення; визначення і дозвіл конфліктних ситуацій; створення дійової системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проекту і координування діяльності всіх функціональних відділів.
4.	Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проекті (задачах, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів.
5.	Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проекту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проекту. При цьому в залежності від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди. При матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації. При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У

		<p>цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту.</p> <p>Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців в професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи.</p>
--	--	--

Відповідно до даних таблиці першою стадією життєвого циклу команди проекту є її формування.

Тема 2.

СТРУКТУРА ГРУПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

Успіх проекту залежить від організаційної структури. Оскільки найбільш важливою проблемою є комплектування розробників проекту і встановлення організаційної форми роботи її членів (проектувальників), то необхідно вибрати організаційну структуру управління (ОСУ) і розробити систему мотивації праці, щоб уникнути хаосу і досягнути бажаного результату.

В більш простому понятті, це організація людей для успішного виконання проекту. Створення організаційної структури передбачає розподіл та групування завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу. Створення ОСУ передбачає створення спеціальних груп, які стають самостійними учасниками проекту, або входять в склад одного із учасників і здійснюють управління реалізацією проекту. Група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Існують два основні принципи формування груп для управління проектом:

- провідні учасники проекту замовник та підрядник (крім них можуть бути і інші учасники) створюють свої власні групи, якими управляють керівники. Керівники груп підпорядковані єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту керівник від замовника або підрядника може бути і керівником всього проекту. Керівник має апарат співробітників, які здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.
- створюється єдина група на чолі з керівником проекту. В групу входять уповноважені представники всіх учасників проекту для здійснення функцій відповідно до розподілених зон відповідальності.

Розмір груп у проектній команді, встановлення зв'язків між ними, ступінь централізації залежить від розміру проекту. Для невеликих проектів організаційна структура проста. Керівник проекту може керувати безпосередньо всіма виконавцями. При виконанні малих проектів створюється проектна група в складі 6-8 чол. Збільшення проекту призводить до того, що виконавці об'єднуються у невеликі групи з власним менеджером, оскільки керівник проекту вже не в змозі виконувати керівництво кожним виконавцем. Для виконання проектів середніх розмірів створюються проектні групи, які мають триступеневу структуру.

Здійснення великих проектів вимагає складнішої організаційної структури, більшої кількості рівнів управління. Структуру з великою кількістю рівнів називають "високою". Вона асоціюється з централізацією функцій прийняття рішень і пильним контролем за діяльністю працівників. Існує також так звана "плоска" структура. Ця структура асоціюється з децентралізацією прийняття рішень, великим ступенем делегування повноважень і меншим наглядом з центру. В складній ієрархічній структурі керівники проміжних ланок можуть спеціалізуватися:

- за функціональною ознакою (по функціях проектування, планування, контролю тощо);
- за предметною ознакою (виконання спеціальних розділів проекту або спеціальних видів робіт);
- за територіальною ознакою (керівництво об'єктів, розташованих в різних районах, наприклад, при будівництві таких об'єктів як автострада, нафто- та газопроводи, лінії електропередач тощо).

Взаємодія керівника проекту з підлеглими в таких групах здійснюється на основі документованої інформації у вигляді розпоряджень, інструкцій та доручень. Склад виконавців у проектних групах може змінюватися. Деякі з них із завершенням робіт можуть повертатися у свої функціональні підрозділи. Досвід показує, що оптимальним періодом функціонування проектних груп є період 1,5-2 роки, після закінчення якого ефективність роботи зменшується.

Однією з важливих проблем, від вирішення якої залежить ефективність проектного управління в цілому, є проблема оцінки діяльності функціонального виконавця в системі проектування організаційної структури управління. Функціональний виконавець підпорядкований, щонайменше, функціональному керівнику та керівнику проекту. Якщо функціональному керівнику виконавець підпорядкований постійно, то керівнику проекту – тимчасово, на період виконання робіт, пов'язаних із реалізацією даного проекту. В багатьох випадках виконавець одночасно приймає участь у декількох проектах, в зв'язку із чим підпорядковується декільком керівникам. Якщо система орієнтована на кінцеву ціль – виконання проекту, то вона сприяє скороченню термінів виконання проекту, підвищенню оперативності вирішення поточних проблем, пов'язаних з ходом виконання проекту, більш збалансованій узгодженості програми робіт із ресурсними можливостями, економії ресурсів, а також більш об'єктивній оцінці діяльності окремих спеціалістів.

Можна виділити такі два підходи до формування груп:

- функціональний – фахівці однієї спеціальності, професії об'єднуються у функціональні підрозділи;
- цільовий – об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над певною частиною проекту або завданням.

Поняття “організаційної структури” включає в себе, по-перше, організаційні форми і, по-друге, організаційні структури управління проектом.

Форми організаційної структури повинні розглядатися на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Внутрішній рівень відбиває стосунки між окремими виконавцями і групами, які виконують проект. Зовнішній рівень передбачає наявність певної структури зв'язків між окремими виконавцями і групами, залученими до виконання проекту, їхніми материнськими підрозділами, відділами, компаніями. Серед зовнішніх організаційних структур виділяють такі основні форми: форма проектної команди, матрична організація, гібридна організаційна структура, структура модульного зв'язку. Основними формами внутрішньої структури є:

- внутрішня функціоналізація,

- федеральна організація,
- внутрішня матрична структура,
- дивізійна структура,
- централізована або децентралізована форми організації великих проектів.

Принципова схема структури проектного управління представлена на рис. 2.

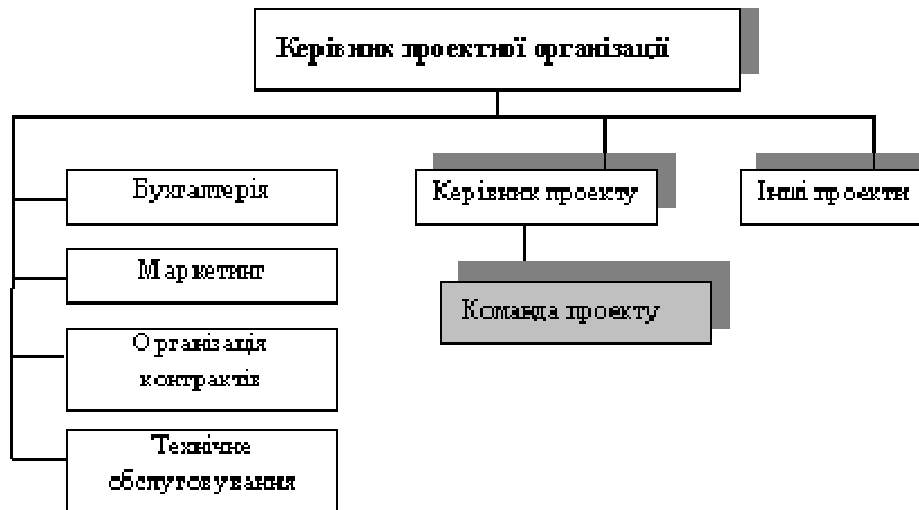


Рис. 2. Приклад проектної структури управління проектами

Найбільш кращим типом організаційної структури управління для проектної роботи є матрична структура, яка у більшій мірі відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності. Матрична ОСУ базується на функціональній структурі, відносини в якій будуються на вертикальних зв'язках – “керівник – підлеглий”. Для вирішення конкретних проектних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) чи тимчасові проектні групи (ТПГ), на чолі яких керівники проектів. Ці групи комплектуються з фахівців відповідних функціональних відділів. Взаємодія керівників проектів (КП) з функціональними відділами здійснюється по горизонталі, а також за традиційними вертикальними зв'язками, у результаті утворюється матриця взаємодії (рис. 3).

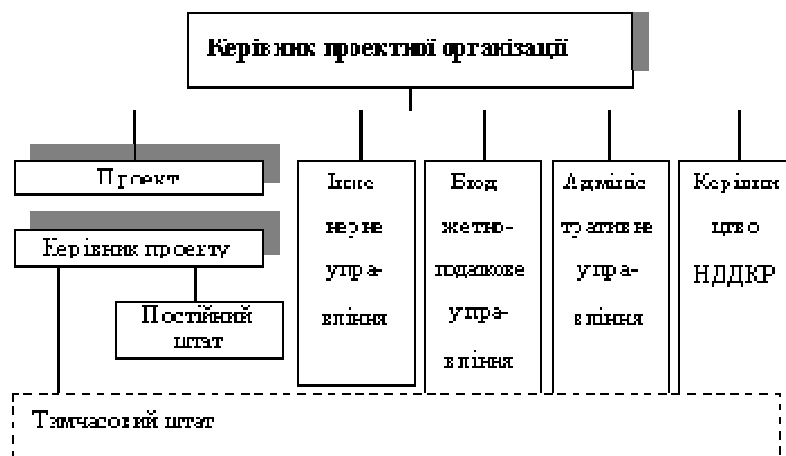


Рис 3. Матрична організація в управлінні проектами

Матрична структура дає можливість гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок перерозподілу їх між проектами, але при умові збереження їх адміністративної належності відповідним функціональним відділам. Особливістю матричної структури управління являється відсутність у керівника проекту контролю над персоналом, зайнятим проектом. Керівник проекту визначає, що і коли повинно бути виконано, а функціональний керівник вирішує, хто і як буде виконувати роботу.

у матричній ОСУ керівник проекту є головною діючою особою. Він відповідає за всі кінцеві результати роботи, включаючи витрати виробництва, терміни розробки і якість проекту (продукту).

До функцій керівника проекту (КП) відносяться наступні:

- надання консультаційної допомоги замовнику в розробці і реалізації проекту;
- вибір проектувальників і підрядчиків;
- складання планів робіт із проекту;
- оформлення і підписання актів, що підтверджують виконання робіт (етапів, підетапів, здачу об'єктів у дослідну і промислову експлуатації);
- складання матеріалів для висновку контрактів із замовниками і виконавцями (контрагентами) на проведення робіт із проекту;
- координація роботи всіх учасників проекту;
- постійний контроль за дотриманням термінів виконання робіт по проекту; науково-технічним рівнем і якістю розробок; витратами;
- приймання виконаних виконавцями і контрагентами робіт зі створення проекту;
- оформлення звітної документації на виконані роботи.

Керівник проекту зобов'язаний:

- домагатися від відділів, що беруть участь у проекті, виконання їхніх завдань по проекту;
- стежити за тим, щоб робота відділів велася відповідно до плану-графіка, кошторису витрат і специфікацій;
- вчасно виявляти труднощі, помилки, нестачу ресурсів, низьку якість робіт;
- вчасно вносити корективи в проект, якщо в цьому виникає необхідність;
- інформувати всіх зацікавлених осіб про хід роботи над проектом.

Однією з проблем матричних організаційних структур є перевантаження функціональних підрозділів. У випадку дисбалансу між обсягом робіт, що потрібно виконати для різних проектів, і можливостями у відповідних функціональних підрозділах виникають конфлікти між КП і керівниками підрозділів. У ряді випадків цю проблему можна вирішити за допомогою більш якісного планування робіт і ресурсів. Однак це можливо, як правило, при виконанні малих і середніх проектів. При створенні великих проектів ці заходи часто виявляються неефективними, тому що в цих випадках різко зростає складність комунікаційних мереж, що, у свою чергу, приводить до уповільнення процесів прийняття й узгодження рішень. Матрична

організаційна схема не може ефективно працювати без стратегічного матричного плану з встановленням пріоритетів по завданнях та матричного бюджету. Матричний бюджет – це ресурси, що виділяються керівнику проекту по виконанню послуг, що надаються функціональними підрозділами при виконанні проекту. Складання такого бюджету вимагає кропіткої роботи при довгостроковому та річному плануванні.

Як вже відмічалось існують такі види матричної структури:

1. *Функціональна матриця.* Цей вид є прийнятним для невеликих проектів, тому що він характеризується слабкою владою та слабким контролем з боку проектного менеджера. Проектний менеджер з обмеженою владою координує виконання проекту, до якого залучені різні функціональні підрозділи. Функціональні менеджери мають владу і несуть відповідальність у більш вузьких специфічних сегментах. Більшу частину влади і відповідальність за проект зосереджується в руках функціонального менеджера. Проектний менеджер тільки спостерігає за процесами, він не може впливати на події, змінювати їх, безпосередньо давати розпорядження членам проектної команди. Скоріше всього, він виступає координатором проекту, підпорядковується функціональному керівникові, але перебуває на вищому рівні ніж підлеглі;

2. *Балансова матриця.* Проектний менеджер поділяє владу і відповідальність за виконання проекту однаково з функціональними менеджером. Менеджер проекту контролює виконання графіка і бюджету, спирається на підтримку і послуги функціонального менеджера. Він визначає, що потрібно і на коли, а функціональний менеджер уже контролює як це виконується та ким. Функціональний менеджер здійснює підбір і закріплення свого персоналу за проектами, несе відповідальність за технічні рішення у межах своєї спеціалізації. У цій структурі створюється відділ управління проектами, керівник якого перебуває на одному ієрархічному рівні з функціональними керівниками, а до складу входять менеджери проектів. Керівник проектного відділу звітує перед генеральним менеджером. Балансова матриця, з однієї сторони, поєднує виконавців, спрямовує їхні зусилля на досягнення мети, а з іншої – функціональні підрозділи зберігаються незайманими. Використовується як для внутрішньофірмових проектів, так і для міжкорпоративних проектів, де взаємодіють багато компаній.

3. *Проектна матриця.* Цей вид наближається до проектної команди. Саме цьому виду надають перевагу проектні менеджери. Проектний менеджер управляє проектом, має владу і несе першочергову відповідальність за завершення проекту відповідно до його завдання. Функціональні менеджери добирають персонал і провадять технічну експертизу. Проектний менеджер є лінійним керівником, звітує перед генеральним менеджером, перебуває на одному рівні або вище функціональних менеджерів.

4. *Контрактна матриця.* Використовується у великих проектах, коли об'єднуються різні компанії в одну організацію для виконання проекту. Влада проектного менеджера залежить від форми контрактів. Тому цю форму організаційної структури називають контрактною матрицею. Вона залежить від влади проектного менеджера, може існувати в будь-якій базовій матричній формі, є складною структурою. Усі компанії з'єднуються лінійною владою, що

базується на контрактах і постачальницьких угодах. На сьогодні їй не має альтернатив при здійсненні складних проектів.

Отже, при всіх своїх перевагах для матричної структури в цілому притаманне: подвійне підпорядкування, розподіл влади й відповідальності, що спричиняє складність і виникнення конфліктних ситуацій, ця структура може бути складною і невизначеною. Тому, якщо такі ситуації виникають, для подолання цих проблем застосовують так званий контрактний принцип подолання конфліктів або ж матрицю відповідальності. Матриця (графічне визначення того, хто що робить) дозволяє показати, хто відповідає за конкретну частину або аспект проекту і якою є міра цієї відповідальності. Суть контрактного принципу у підписанні внутрішньої угоди між проектним і функціональним менеджером та якщо існують зовнішні фірми, які беруть участь у проектах і з якими виникають конфліктні ситуації, також укладання контрактів і угод, що врегульовують дані проблеми.

Тема 3.

СИСТЕМА ВИМОГ ДО ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ

Команда проекту створюється керівником проекту — юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проектом в обсязі, визначеному контрактом. Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

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

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

Розпочинається робота в цій області з підбору кадрів. Пошук членів команди проекту може проводитись за наступними напрямками:

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

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

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

Вирішенням цих проблем займається «маркетинг персоналу», у функції якого входить: аналіз вимог і запитів кандидатів; ідентифікація цих вимог і кваліфікаційних характеристик посади; вплив на суб'єктивне сприйняття переваг запропонованої посади кандидатом; сегментування ринку робочої сили; встановлення зв'язків кадрової служби з центром зайнятості, навчальними

зкладами, консультаційними фірмами і т.п. При відборі кандидатів здійснюються заходи, що відображені в табл. 2.

Таблиця 2. Заходи щодо відбору персоналу

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

Критеріями відбору звичайно виступають освіта, досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості. Наприклад, Інститут діагностики менеджменту Гамбургу розробив систему вимог до менеджера, яку можна застосовувати в практиці комплектування проектних груп (табл. 3).

Таблиця 3. Характеристика вимог до менеджера

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

Приведений перелік вимог не є вичерпним і може бути доповнений наступними характеристиками:

- володіння менеджером технологією й інноваціями;
- готовність до інтернаціоналізації менеджменту;

- здатність опанувати більш складним комплексом прийняття рішень;
- високий ступінь гнучкості при виконанні робіт;
- робота з різними системами мотивації;
- готовність до ризику;
- знання людей для вибору співробітників і керівництва ними.

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

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

Тема 4.

ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Оцінюючи потреби у кадрах, необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують дані кадрові заходи.

Визначити необхідну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад дають змогу: виробнича програма, норми виробітку, заплановане підвищення продуктивності праці і структура робіт.

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу.

Підбір персоналу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами - підприємствами та кадровими агентствами.

Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових

співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників.

Досвід провідних підприємств дає змогу виокремити низку заходів, що традиційно вживаються при підборі персоналу:

- створення системи підбору, що включає співбесіди з працівниками управлінь по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;
- використання "портрета компетенцій" як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;
- перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;
- залучення фахових експертів для підбору персоналу. Якщо раніше такі питання вирішувалися вищим керівництвом, а участь консультантів зводилася до підбору кандидатів для співбесіди, то сьогодні кадрові агентства, що спеціалізуються у сфері підбору персоналу, повністю виконують цю функцію - описують виробничу поведінку, складають "портрет компетенцій", здійснюють пошук кандидатів, проводять їхнє тестування й оцінюють результати;
- продовження процесу підбору після прийому співробітника на роботу: випробувальний термін є сьогодні обов'язковим на більшості підприємств, оскільки ніякі тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота певний час на займаній посаді;
- організація спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників, метою яких є не тільки і не стільки навчання фаховим навичкам, скільки знайомство нового працівника з цілями підприємства, його філософією - своєрідне "обернення у нову віру".

При підборі персоналу мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), що подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії. Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог до вакансії.

Персонал підприємства поділяється на керівників різних рівнів, спеціалістів, службовців, технічний персонал, робітників.

Керівник - це працівник, який управляє певним колективом, має необхідні повноваження для прийняття рішень у конкретних видах діяльності підприємства, відповідає за результати роботи.

Спеціалісти - працівники, що виконують визначені функції управління, аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До спеціалістів належать, наприклад, економісти, юристи, бухгалтери. Особливістю їхньої діяльності є робота в умовах певних обмежень: їхню діяльність обмежують накази, розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи та організаційні регламенти, кваліфікаційні вимоги. У

діяльності спеціалістів переважають логічні операції, що не заважає прояву творчої активності.

Службовці - працівники, що обслуговують діяльність спеціалістів і керівників. Вони повинні виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і спеціалістів від цієї роботи. Специфіка діяльності службовця полягає в тому, що в ній використовуються стандартні процедури й операції, вона значною мірою відповідає відомим нормам.

Сучасний розвиток теорії управління призводить до того, що дедалі частіше терміни "керівник" і "менеджер" вживаються як синоніми. Менеджер - це керівник або управляючий, що займає постійну посаду і має повноваження в сфері прийняття рішень із зазначених видів діяльності підприємства.

Тема 5.

СКЛАД ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ

Проектна команда – це тимчасовий колектив, що складається з високопрофесійних спеціалістів, які реалізують свій професійний, інтелектуальний та творчий потенціал відповідно до цілей соціально-культурного проекту. Тимчасовість проектної команди визначається сутністю проекту, його цілями та завданнями. Ефективна проектна команда не може бути створена під будь-який соціально-культурний проект. Конкретний проект передбачає формування адекватної для нього проектної команди. В протилежному випадку виконання нового соціально-культурного проекту, покладеного на команду іншого проекту, призводить до неуспішного та неефективного його виконання. Найяскравіше командний тип проявляється у порівняльній характеристиці найрозповсюдженіших типів колективної спільноти.

У питанні підбору кадрів для реалізації соціально-культурного проекту значна увага приділяється знанням з різних наук: соціології, культури, економіки, психології та педагогіки. Адже робота в проектній команді пов'язана з налагодженням стосунків з різними людьми та організацією діяльності в умовах обмеженого часового простору, постійними стресами та можливим виникненням критичних ситуацій, необхідністю самостійно і швидко приймати рішення і діяти в умовах змін.

Тому члени проектної команди повинні:

- вміти самостійно розв'язувати і нагальні, неочікувані проблеми, і поточні питання;
- бути ініціативними та відповідальними за доручену роботу, вміти довести її до кінця;
- бути упевненими в своїх знаннях, навичках та діях;
- стратегічно мислити та вміти прогнозувати результати своєї діяльності;
- бути комунікабельними й товариськими, вміти працювати в колективі;
- вміти вести переговори.

Проектна команда може мати матричну, проектну або функціональну структуру. Вибір конкретної структурної форми залежить від умов реалізації проекту, його складності, тривалості, розміру проекту, навичок керівників проекту, системи звітної документації та інших чинників.

Проектна структура передбачає підбір спеціалістів за межами конкретної організації. Переваги такої форми пояснюються спрямованістю команди на загальний результат, підпорядкуванням єдиному керівнику, звільненням від виконання інших функціональних обов'язків. Проектна форма не передбачає подальшого працевлаштування членів проектної команди, тому основними недоліками такої структури є занепокоєність у подальшому працевлаштуванні, додаткові витрати організації, психологічні конфлікти.

Сутність функціональної структури полягає в тому, що спочатку визначаються й формуються головні та другорядні цілі й завдання соціально-

культурного проекту в цілому, а потім функції проекту визначають необхідність підбору тих чи інших спеціалістів. Помилковою у формуванні команди є ситуація, коли за певними, і не завжди виправданими, критеріями відбирається склад команди або окремі її учасники, яким згодом “підшукується” робота, яку вони здатні виконувати.

Успішна реалізація проектів з функціональною структурою можлива за дотримання таких умов: чіткого визначення завдань і критеріїв успішності проекту; призначення керівником проекту професійного менеджера; належної розробки плану проекту, бюджету та ресурсного забезпечення проекту; визначення відповідальності, обов'язків і повноважень менеджерів проекту; створення проектної команди на відпрацювання мотиваційного механізму стосовно членів проектної команди; розмежування повноважень між керівником проекту та членами проектної команди; навчання членів проектної команди навичкам роботи в запропонованих умовах.

Матрична структура проектної команди – це поєднання проектного менеджменту та функціональної ієрархії. Її специфіка полягає у створенні групи із спеціалістів даного підприємства. Як правило, така команда виникає у межах однієї організації з метою реалізації малих та середніх проектів і припиняє своє існування, досягнувши цілей проекту. Керівник проекту може залучати зовнішніх експертів, а також фахівців інших відділів, узгодивши це питання з їх безпосереднім керівництвом. Це дозволяє гнучко реагувати на проектні зміни, збільшення чи зменшення обсягу проектних робіт. Матрична форма передбачає повернення членів проектної команди після завершення проекту на попереднє місце роботи. Тому члени проектної команди не відчувають невпевненості та психологічного дискомфорту стосовно подальшого працевлаштування. Матрична форма проектної команди створюється з метою оптимального використання ресурсів. Одночасно з реалізацією проекту, соціокультурна установка виконує свої поточні функції. Негативи цієї форми (подвійне підпорядкування членів проектної команди, тимчасовість ситуації, психологічний дискомфорт, проблеми розподілу ресурсів у межах фірми), збалансовуються позитивами (гнучкістю в організації команди, впевненістю працівників у завтрашньому дні, оптимальною кількістю та якістю спеціалістів, можливістю змінювати фахівців).

Структура проектної команди вимагає дотримання таких загальних правил:

- Кожен член проектної команди повинен розуміти перспективні цілі та поточні завдання проекту.
- За кожне завдання, за кожен напрям роботи повинна відповідати конкретна особа.
- Конкретна особа може відповідати одночасно за виконання декількох функцій або завдань, але не навпаки.
- Неприпустимо, коли за виконання якоїсь ділянки роботи відповідає декілька членів команди. Це призводить до конфліктів, не виправданих делегувань своїх обов'язків іншому працівникові, неузгодженостей у виконанні доручень керівництва.

- Дотримання принципу єдиноначальства, який полягає в тому, що кожен член команди має звітувати про свою діяльність своєму безпосередньому керівникові або, в окремих випадках, керівникові керівника.
- Зважаючи на специфіку соціально-культурного проектування, структура проектної команди повинна передбачати можливість миттєвої заміни одного члена команди іншим.
- У команді мають бути чітко сформовані межі, обов'язки та обсяги делегування повноважень між членами команди.
- Проектна команда не повинна переобтяжуватися структурною складністю – це може зруйнувати здатність оперативно управляти соціально-культурним проектом в цілому.

Кожен член групи з часом займає і відіграє у колективі якусь роль. На думку М.Белбіна у групу доцільно обирати людей, які за своїми психологічними здібностями відіграють ролі природного лідера, людини дії, практика-організатора, людини ідеї, людини контактів, судді, людини групи та перфекціоніста.

Природний лідер характеризується такими рисами як впевненість, спокійність, врівноваженість, дисциплінованість, цілеспрямованість, здатність помічати та використовувати творчий потенціал працівників. Він обирає шлях, яким команда буде рухатись до сформульованих цілей та завдань. Природний лідер бачить позитивні та негативні особливості проектної команди і вміє використати потенціал кожного члена команди.

Людина дії відрізняється динамічністю поведінки, прагненням та готовністю подолати інерційність, ефективністю дій. Вона виконує роль “провідного проектувальника”, спрямовує дії та увагу членів команди на ті функції, які необхідно виконати на конкретному проектному етапі. Разом з тим, людина дії не відрізняється потужними інтелектуальними та творчими здібностями, вона імпульсивна, неспокійна, сподівається на швидкий результат.

Організатор-практик вигідно вирізняється серед інших членів команди дисциплінованістю, обов'язковістю, врівноваженістю, конкретністю в діях. Він, не вимагаючи до себе зайвої уваги, втілює проектні концепції та плани в практичне життя, виконує прийняті на себе робочі зобов'язання. Однак його слабкістю може бути відсутність гнучкості, несприйняття інновацій та радикальних змін.

Людина ідеї характеризується неординарністю, здатністю генерувати новаторські концепції та стратегії. Має розвинену уяву, неабиякі знання та інтелект, шукає нові рішення проектних завдань.

Людина контактів зміцнює зовнішні зв'язки групи, веде переговори, характеризується комунікабельністю та вмінням спілкуватися з різними людьми, знаходить необхідні для проекту розробки та ресурси за межами проектної групи (включаючи комп'ютери, робочі столи, конференц-зали тощо).

Суддя (або критик) критично оцінює усі проектні ідеї та плани, він обережний у діях, тактовний, врівноважений, спокійний та об'єктивний в аналізі проектних проблем, нових пропозицій, ідей та задумів. Така людина врівноважує і збалансовує дії людини ідеї та людини дії.

Людина групи розуміє різних за психологічними якостями людей, зміцнює колективний дух, попереджує групові конфлікти, віддана групі. Вона виконує в групі “дипломатичні” функції, надаючи допомогу членам проектної команди в складних ситуаціях, налагоджує стосунки між ними. Внесок людини групи у розвиток колективу важко переоцінити.

Перфекціоніст вміє доводити розпочату справу до логічного завершення, прагне до досконалості, орієнтується на конкретний результат. Негативними його особливостями є неспокій, напруженість, занадто велика увага до дрібниць і непотрібних деталей.

Тема 6.

СТРУКТУРА СКЛАДУ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

Команда проекту — це певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення спільної мети (рис. 4). Вони безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підпорядковані керівникові (менеджеру) проекту.

Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

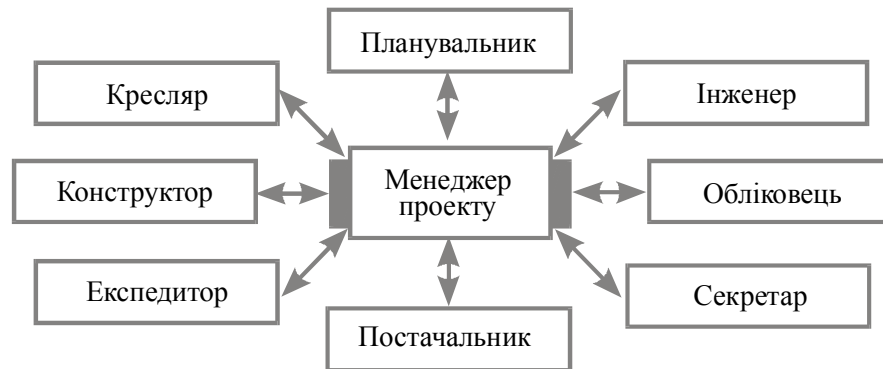


Рис. 4. Зразок структури команди невеликого проекту

Робота у команді може поєднати людей таким чином, що вони підвищать продуктивність своєї праці, не втрачаючи своєї індивідуальності (наприклад оркестр). Командна робота має синергійний ефект, коли опрацьовуються різні пропозиції, надається конструктивна допомога одним членам команди з боку інших, що сприяє досягненню більш високих результатів.

Переваги групової роботи:

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

Складність і комплексність завдань з управління реалізацією проектів вимагає високої технічної компетентності, володіння великими обсягами економічних, правових, управлінських знань, тому створення професійної проектної команди — це необхідна умова ефективної роботи над проектом. Для команди проекту необхідною є наявність у її членів комбінації взаємодоповнюючих навичок трьох категорій:

- технічні і функціональні, тобто професійні, навички;
- навички вирішення проблем і прийняття рішень;
- навички міжособистісного спілкування.

Цілі створення проектної команди:

- Удосконалення розподілу робіт. Поєднати навички, уміння, здібності і відповідно до часу розподілити між членами їхні завдання.
- Управління і контроль за роботою. Робота кожного з групи організується і контролюється іншими членами.
- Вирішення проблем і прийняття рішень. Це завжди легше зробити, поєднуючи вміння, здібності, обізнаність групи людей.
- Перевірка і затвердження рішень. Перевірити реальність рішення, яке сприймалось ззовні, або затвердити таке рішення.
- Зв'язок та інформування з метою передачі рішень або необхідної інформації тим, хто має це знати.
- Накопичення ідей, інформації, порад.
- Координація і зв'язок між функціональними підрозділами.
- Підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й діяльності компанії.
- Переговори і розв'язання конфліктів на різних рівнях управління.
- Аналіз результатів виконання проектів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки.

Основні організаційні завдання побудови проектної команди:

- створення професійно-стимулюючого оточення;
- здійснення грамотного керівництва;
- забезпечення кваліфікованим технічним персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища.

Члени команди повинні розглядати себе як частину команди проекту і розвивати загальні цінності й норми перед тим, як вони зможуть працювати разом як одна команда. Процес формування почуття команди і спільних цінностей потребує певного часу. Команда проекту зазвичай проходить п'ять стадій створення.

Для ефективної діяльності команди менеджер проекту повинен:

- визначити організаційну структуру команди;
- розподілити функціональні обов'язки;
- призначити керівників і відповідальних за окремими напрямками;
- забезпечити своєчасне планування і розподіл роботи;
- чітко пояснити цілі та завдання;
- долати перешкоди, уникати конфліктів;
- зацікавлювати, допомагати;
- створювати команді привабливий імідж, підтримку керівництва.
- Для побудови та розвитку команди використовують такі шляхи:
- рольовий аналіз та добір членів команди з погляду психологічної сумісності;
- проведення семінарів, організація курсів, ситуаційний аналіз.
- Існують різні підходи до визначення можливих ролей у команді. Згідно з одним із них усі ролі діляться на дві групи:

- ролі, які сприяють виконанню завдань;
- ролі, які створюють необхідний мікроклімат у команді.

Широковідомий Белбін-тест допомагає визначити роль кожного виконавця у команді.

Кількісний склад команди визначається такими чинниками:

- чисельністю людей, потрібних для виконання проекту;
- особливостями технічних експертиз, що їх потребує проект;
- кількістю, оптимальною з погляду конфліктності.

Експерти вважають оптимальною чисельність від 5 до 10 чоловік.

Сформувавши команду, менеджер проекту повинен підтримувати ефективність її роботи на заданому рівні. Оцінка ефективності діяльності команди здійснюється за такими показниками:

- чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;
- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- наявність плану розвитку команди;
- командна солідарність;
- взаєморозуміння і безконфліктність;
- відвідуваність робочих зборів та активність участі у вирішенні проблем.

Тема 7.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕНЬ В ПРОЕКТІ

Мотивація — це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення цілей організації. Сучасні теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і їх можна розділити на дві категорії: змістовні і процесійні.

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації тих внутрішніх факторів (потреб), які змушують діяти людей так, а не інакше (табл. 4).

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

Таблиця 4. Змістовні теорії мотивації

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

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

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

Теорія очікувань. Теорія очікування розглядає мотивацію з огляду на три чинники:

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

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

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

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

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

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів/ Марк Браун,; Британська Рада в Україні. -2-е вид.. -К., 2000. -96 с.
2. Верба В. Проектний аналіз : Навч. посібник/ Вероніка Верба,, Олександр Загородніх,; М-во освіти України; Київський нац. економічний ун-т. -К.: КНЕУ, 2000,2005. -322 с.
3. Веретенников В. І. Управління проектами : Навчальний посібник/ В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич; М-во освіти і науки України, Макіївський економіко-гуманітарний ін-т. -К.: Центр навчальної літератури, 2006. -279 с.
4. Єрмошенко, Микола Миколайович Аналіз і оцінка інвестиційних проектів : Навч. по-сібник/ Микола Єрмошенко, Ігор Плужников,; Національна Академія Управління. -2-е вид.. -К., 2006. -155 с.
5. Богоявленська Ю. Проектний аналіз : Навч. посібник/ Юлія Богоявленська, Олек-сандр Загородніх,; Мін-во освіти України, Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. -К.: Кондор, 2006. -335 с.
6. Пасечник В. Планування змін та реструктуризація підприємств : Конспект лекцій/ Во-лодимир Пасічник, Олена Акіліна,; Європейський університет. -К.: Вид-во Європейсько-го ун-ту, 2006. -149 с.
7. Пересада А. Проектне фінансування : Підручник/ Анатолій Пересада, Тетяна Майо-рова, Олена Ляхова,; М-во освіти і науки України, КНЕУ. -К.: КНЕУ, 2005. -733 с.
8. Тянь Р. Управління проектами : Підручник для студ. вузів/ Рево Тянь, Борис Холод, Володимир Ткаченко,; Дніпропетровський ун-т економіки і права. -К.: Центр навчальної літератури, 2003. -221 с.
9. Шепітко Г. Контролінг : Посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання/ Галина Шепітко,; Європейський університет. -К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. -136 с.