

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ

Выполнила:
Гагарина Людмила
ФСКТ БО 441-2\2



Чтобы создать эффективно работающую группу, необходимо принимать во внимание не только техническую квалификацию руководителя проекта и членов рабочей группы, но также их критические роли и взаимоотношения между ними.



Руководитель проекта - это один из самых важных сотрудников в проекте.

В больших организациях обычно создается группа (или комитет), цель которой - помочь выбрать руководителя проекта из ряда кандидатов на эту должность. *Этот комитет должен:*

- использовать ряд критериев отбора, среди которых не только профессиональная квалификация претендентов, но и критерии, направленные на достижение таких целей, как технические требования конечного продукта/услуг и получение прибыли;
- получить предписания администрации корпорации относительно стратегии при выборе руководителя проекта;
- запрашивать и получать поддержку администрации корпорации в процессе отбора.



Главная цель при выборе руководителя проекта - назначить на эту должность человека опытного, компетентного и способного получить конечную продукцию или услуги при соблюдении запланированных временного графика и финансовой сметы и в соответствии с техническим заданием.

Критерии отбора лидера:

1. Образование и опыт
2. Лидерство и стратегическое мышление
3. Техническая компетентность
4. Умение работать с людьми
5. Доказанные способности к управлению



Образование и опыт будущего руководителя проекта должны соответствовать характеру и требованиям проекта. Руководитель проекта должен иметь хорошее базовое образование в дополнение к опыту работы в данной области.

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ





Руководитель проекта - это лидер, который помогает разрабатывать, координировать, контролировать и выполнять план работ. Руководитель проекта остается "на руле" до тех пор, пока не достигнут этап сдачи конечной продукции по проекту.

Стратегическое мышление предполагает способность формулировать "наводящие вопросы", которые контролируют промежуточные цели и запланированный конечный результат по всему критическому пути.

Руководитель проекта должен уметь отделить стратегические размышления, планирование и решения от тактических или текущих аспектов проекта.

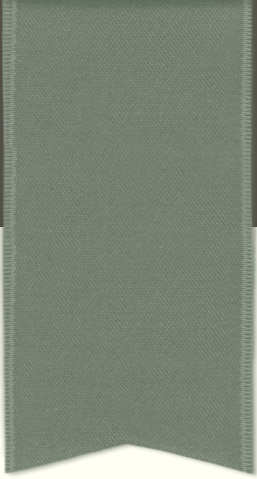
Руководитель проекта должен иметь **технический опыт**, который состоит в обладании знаниями и навыками как в области, связанной с поднятыми в проекте проблемами, так и в области управления проектами, в средствах и умении управлять им. Каков бы ни был характер проекта, руководители проекта должны иметь опыт работы в одной из его основных областей, будь то строительство, технология, аппаратное или программное обеспечение, методы обучения или подготовка конференций.



Руководитель проекта должен уметь:

- заинтересовывать, внушать, ободрять и обучать;
- внимательно выслушивать предложения и поддерживать «обратную связь»;
- настойчиво - но не агрессивно или покорно - соотносить с другими и выделять среди других чувства, потребности, заботы и межличностные конфликты, связанные с проектом;
- предотвращать, а также разрешать конфликты; сообщать жесткие решения, даже если они задевают интересы других;
- проявлять гибкость - правильно вести себя в различных ситуациях (уметь хорошо играть разные роли).





Профессор Генри Минтцберг выделяет такие роли, как

- формальный лидер;
- лицо, связывающее команду в одно целое;
- распространитель информации;
- посредник по найму рабочей силы;
- лицо, участвующее в переговорах;
- лицо, разрешающее конфликты;
- лицо, распределяющее ресурсы.





Руководитель проекта должен владеть основами управления, то есть понимать, как следует организовывать работу, определять потребность в персонале, формулировать потребности проекта, взаимодействовать с другими уровнями руководства, связывать цель проекта с деятельностью предприятия и, наконец, награждать и наказывать служащих.

Другой практический способ подбора способных администраторов заключается в поиске лиц, которые могут:

- руководить предпринимателями;
- использовать организационные средства, не делая их чрезмерно бюрократическими;
- эффективно и удобно осуществлять в больших организациях взаимодействие с вышестоящими, нижестоящими и равными по рангу;
- дать, а также и взять кредит для выполняемых заданий.

Если руководитель проекта уже найден, он может помочь выбрать персонал, который составит ядро рабочей группы.
Выбор рабочей группы зависит от ряда факторов:

- от задачи и целей проекта;
- от характера работы, которая должна быть сделана;
- от квалификации, необходимой для найма, назначения, получения полномочий, контроля, связи и выполнения требуемой работы на каждом из этапов проекта;
- наличия соответствующих кадров в организации, где будет выполняться проект



Критерии отбора рабочей группы:

- способность посвятить себя проекту и его выполнению;
- способность передавать и делить права и ответственность;
- гибкость; способность переходить от одного вида работы к другому в зависимости от графика работ и необходимости;
- компетентность в данной области;
- готовность признавать ошибки и погрешности и принимать замечания;
- ориентированность на выполнение задачи;
- способность к пониманию планов и работе в соответствии с графиками и лимитом ресурсов; готовность к сверхурочной работе, если необходимо;
- способность доверять, помогать другим и принимать помощь;
- умение быть игроком в команде, а не героем-одиночкой;
- предприимчивость, но при этом восприятие советов и предложений;
- способность работать с двумя и более начальниками;
- способность работать без и вне формальных иерархий и систем полномочий;
- знания и опыт в области средств управления проектами и т.д.



Руководителю проекта и членам рабочей группы важно знать, что вновь образованные группы проходят через цикл развития или этапы, имеющие следующие названия:

1. Этап формирования;
2. Этап привыкания;
3. Этап выработки норм поведения;
4. Этап выполнения;
5. Этап роспуска.





Поддержание сплоченности рабочей группы

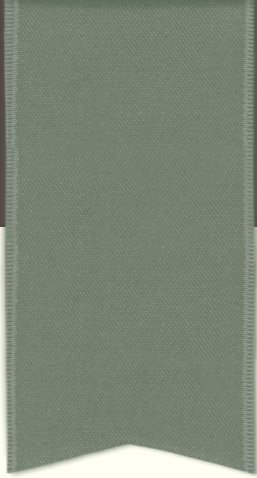
1. Необходимое взаимодействие. Чем более сплоченной является группа, тем больше сотрудники будут стремиться стать ее членами, и тем более вероятным будет их следование принятым нормам поведения. То же самое можно сказать и по-другому: чем более сплоченной является группа, тем большее влияние она будет оказывать на ее членов. Чем более неопределенными и размытыми являются нормы поведения, принятые в группе, тем слабее ее контроль над членами

2. Общие взгляды и цели. Чем больше сходства во взглядах членов рабочей группы, тем выше вероятность ее сплоченности.

3. Подчиненная цель. Сплоченность группы повышается, если существует подчиненная цель, которую ее члены поддерживают.

4. Общая угроза (конкурент, опасность, и т.д.). Признание такого существования общей угрозы позволяет повысить сплоченность группы. (Такой общей угрозой могут быть конкурирующая компания, продукт или услуги, предлагаемые на рынке).





5. Успех в достижении целей. Успех в достижении поставленных целей позволяет повысить сплоченность группы (Sherif и Sherif, 1953). Сплоченность группы растет пропорционально ее статусу по отношению к другим рабочим группам (Cartwright и Zander, 1968).

6. Минимальное взаимодействие с сотрудниками, не являющимися членами рабочей группы. Сплоченность группы повышается, если взаимодействие с сотрудниками, не входящими в группу, сведено до минимума (Homans, 1950).

7. Различие подходов к разрешению конфликтов. Сплоченность группы повышается, если для разрешения конфликтов используется способ, который удовлетворяет всех ее членов (Deutsch, 1968).

8. Доступность ресурсов. Сплоченность группы повышается в случае наличия избыточного количества ресурсов (Cohen и др., 1988).

Очевидно, что не все эти факторы универсальны на все случаи жизни. Потребуется время, чтобы научиться использовать каждый из них в конкретной ситуации.



Для эффективного управления взаимоотношениями, руководить должен выбрать стиль руководства, который стимулирует членов рабочей группы и наделяет их необходимыми полномочиями, а также контролирует и направляет их деятельность.



1. Не давать слишком много указаний, избегать чрезмерного надзора и документирования.
2. Осознавать различия между сотрудниками. Хорошо знать черты характера, присущие каждому из них.
3. Помочь подчиненным понять суть проблем.
4. Оценить творческие возможности подчиненных и определить, какой вклад они хотели и могли бы внести.
5. Предоставить большую свободу действий сотрудникам для выполнения своей работы.

- 6. Научить себя и других видеть в предлагаемых идеях положительные стороны, а не реагировать на их часто более заметные отрицательные стороны.
- 7. Быть более терпимым к ошибкам и промахам своих подчиненных.
- 8. Создать благоприятный климат для преодоления трудностей, вызванных неудачами.
- 9. Быть изобретательным и инициативным руководителем, а не надзирателем; быть готовым оказать помощь при возникновении проблем, а не просто раздавать поручения.
- 10. Действовать в качестве буфера между подчиненными и высшим руководством в случае возникновения проблем.
- 11. Развивать свои творческие способности, посещая специальные семинары, читая литературу по специальности, а также практикуясь в творческих играх и упражняясь самостоятельно. Таким образом, вы подаете прекрасный пример своим подчиненным, которому они непременно захотят следовать; кроме того, это позволяет вам узнать творческие способности других сотрудников и использовать их в работе.
- 12. Убедиться, что новаторские идеи доведены до сведения начальства при вашей поддержке, а

Факторы, препятствующие эффективному общению

Препятствия, мешающие эффективному общению:
осуждение, критика, оскорбление, указание недостатков, высказывание собственных оценок.
Силовое решение проблем: приказание, угрозы, поучение, чрезмерное расспрашивание, советы.
Уклонение от решения проблем других сотрудников: отвлечение внимания, логический спор, успокаивание и т.д.



Для нахождения взаимопонимания с сотрудниками большое значение также имеет установление обратной связи.

Рекомендации, которыми предлагается руководствоваться в работе:

1. Провести анализ своих собственных мотивов. Убедиться, что Ваша цель - оказать помощь другим,
2. Определить, готовы ли сотрудники к установлению обратной связи.
3. Установить обратную связь незамедлительно, если сотрудники изъявили желание и готовы к ней.
4. Описать действия сотрудника и Ваше объективное мнение о его работе
5. Описывать конкретные события, а не высказывать общие суждения.
6. Предлагать обратную связь в добровольном порядке. Предоставлять информацию, которую сотрудник сможет использовать в своей работе.
7. Предлагать обратную связь как нечто временное. Догматический подход обычно вызывает у людей отрицательную реакцию.

Организация совещаний проектной группы

Организация совещаний по проекту потребует больше времени, чем любое другое отдельно взятое задание. Целесообразно освоить навыки проведения совещаний и обеспечения их посещаемости.

Подготовка к совещанию.

1. Поставить несколько достижимых целей для совещания. Следует быть кратким и точным при формулировке этих целей.
2. Подобрать основных участников для совещания; исключить сотрудников, присутствие которых не является обязательным.
3. Выбрать время и место проведения совещания, которые удовлетворяют требованиям участников.
4. Подготовить повестку дня и довести ее до сведения участников до начала совещания. Включить в повестку дня пункты, подлежащие рассмотрению, и ожидаемые или требуемые конечные результаты.



Проведение совещания

1. Начать вовремя.
2. Поручить кому-нибудь вести протокол заседания.
3. Рассмотреть повестку дня с каждым из участников до окончания совещания
4. Представить участников друг другу.
5. Придерживаться повестки дня. Не отклоняться от темы.
6. Поблагодарить всех выступавших на совещании.
7. Закончить совещание формулировкой основных принятых решений, главных конечных результатов и предоставить подробную информацию о следующем совещании.



Подготовка к следующему совещанию.



1. Проинформировать о повестке дня следующего совещания всех участников.
2. Периодически проверять состояние дел и результаты работы сотрудников.
3. Наделить сотрудников соответствующими полномочиями. Без стимулирования работы результаты будут представлять сомнительную ценность.

Разрешение конфликтов

Существуют шесть классических этапов совместного разрешения конфликтов:

1. Определить проблему с точки зрения требований, а не решений.
2. Рассмотреть возможные решения.
3. Выбрать решения, которые удовлетворяют требованиям обеих конфликтующих сторон.
4. Составить план действий (кто что делает и к какому сроку).
5. Реализовать план.
6. Оценить, насколько хорошим является выбранное решение.





Существуют следующие пять подходов к разрешению конфликтов, которые могут оказаться полезными при управлении взаимоотношениями в рабочей группе проекта:

1. Избегание
2. Приспосабливание
3. Соперничество
4. Поиск компромисса
5. Сотрудничество