

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

**ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНИМИ
ПРОЕКТАМИ**

Навчальний посібник

Хаджирадєва С. К., Барбан М. М.

Одеса – 2011

Хаджирадева, С. К. Основи управління соціально-педагогічними проектами: навчальний посібник / Хаджирадева С. К., Барбан М. М. – Одеса: ПНПУ, 2011. – 144 с.

Рецензенти:

- Рибак А. І. професор кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету, доктор технічних наук, професор, 1-й Міжнародний асесор IPMA
- Корнєщук В. В. доцент кафедри управління навчальними закладами та державної служби Південноукраїнського національного педагогічного університету, доктор педагогічних наук, доцент
- Гречко Т. К. доцент кафедри інноваційного менеджменту та управління проектами Донецького державного університету управління, кандидат наук з державного управління, доцент

У навчальному посібнику висвітлені основні положення з розробки та управління соціально-педагогічними проектами. Подано практичне впровадження технології розробки соціально-педагогічних проектів та механізмів управління ними. Навчальний посібник складається з трьох блоків. У теоретичному блоці розглянуто наукові основи управління соціально-педагогічними проектами, а саме: правові, організаційно-психологічні механізми управління соціально-педагогічними проектами, управління командою та часом соціально-педагогічного проекту. Також представлено технологічний процес розробки соціально-педагогічних проектів, практичне впровадження якого представлено у практичному блоці.

Заняття практичного блоку спрямовані на формування відповідних умінь та навичок, необхідних для роботи з соціально-педагогічними проектами. Обрані форми і методи спрямовані на ефективне оволодіння матеріалом з соціально-педагогічного проектування.

Навчальний посібник призначений для менеджерів освіти, які займаються проектною діяльністю, та викладачів з управління проектами.

З М І С Т

ВСТУП	4
ТЕОРЕТИЧНИЙ БЛОК	7
<i>Тема: Управління соціально-педагогічними проектами як науковий феномен</i>	8
<i>Тема: Правові та організаційно-психологічні механізми управління соціально-педагогічними проектами</i>	13
<i>Тема: Специфіка управління проектною командою</i>	20
<i>Тема: Технологія розробки соціально-педагогічних проектів</i>	32
<i>Тема: Управління часом соціально-педагогічного проекту</i>	42
ПРАКТИЧНИЙ БЛОК	51
<i>Тема: Проблеми, переваги та перспективи управління соціально-педагогічними проектами</i>	52
<i>Тема: «Нові» та «старі» члени команди проекту</i>	54
<i>Тема: Найкращий член команди ...</i>	56
<i>Тема: Міжособистісна сумісність у проектній команді</i>	60
<i>Тема: Етап планування, як основа розробки соціально-педагогічного проекту</i>	64
<i>Тема: Оточуюче середовище проекту та графіки планування</i>	70
<i>Тема: Управління ресурсами і витратами соціально-педагогічного проекту</i>	74
<i>Тема: Управління конфліктами і комунікаціями у соціально-педагогічному проекті</i>	76
<i>Тема: «Керівник проектної команди прийняв рішення ...»</i>	79
<i>Тема: Аналіз ефективності та результативності соціально-педагогічного проекту</i>	81
<i>Тема: Презентація розробленого соціально-педагогічного проекту</i>	83
ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЛОК	85
<i>Поради проектним менеджерам</i>	86
<i>Лідерство – це...</i>	87
<i>Управління конфліктами</i>	94
ДОДАТКИ	100
Додаток 1	100
Додаток 2	109
Додаток 3	148
Додаток 4	152
ЛІТЕРАТУРА	157

ВСТУП

Елективний курс „Основи управління соціально-педагогічними проектами” є варіативною частиною Програми підготовки менеджерів освіти. Одним з головних напрямків інноваційної діяльності є розробка і впровадження соціально-педагогічних проектів і програм, а завданням органів, які уповноважені здійснювати інноваційну діяльність, є забезпечення експертної оцінки цих проектів і програм, знаходження певних ресурсів для інвестування у найбільш привабливі проекти та ін. Тому управління соціально-педагогічними проектами є стрижневим компонентом професійної діяльності менеджера освіти.

Мета – формування готовності менеджерів освіти до розробки та управління соціально-педагогічними проектами.

Навчальні цілі:

- Розвиток у менеджерів освіти мотивації до здійснення соціально-педагогічного проектування, зокрема до розробки і впровадження соціально-педагогічних проектів.
- Надбання та систематизація знань менеджерів освіти щодо базових понять у галузі управління проектами, інструментарію та процедур розробки соціально-педагогічного проекту, нормативно-правових вимог щодо проектної діяльності у соціально-педагогічній галузі, загальних основ статусно-рольової поведінки та міжособистісної сумісності персоналу в командній роботі, а також методів адаптації і мотивації персоналу в проектній команді; видів, форм, моделей, організаційних структур проектної команди та специфіки їх функціонування при реалізації соціально-педагогічних проектів тощо.
- Формування вмінь визначати обмеження, стратегії та цілі соціально-педагогічних проектів, розробляти структурний план проекту, складати організаційну схему, визначати й описувати ролі у проекті, аналізувати оточення проекту, складати календарні плани, а також аналізувати ефективність і результативність соціально-педагогічного проекту, організовувати й управляти комунікаціями в проектній команді, управляти ресурсами і витратами, просторово-часовою організацією діяльності проектної команди та приймати ефективні рішення з урахуванням цілей соціально-педагогічного проекту.

Обґрунтування змісту елективного курсу. Елективний курс „Основи управління соціально-педагогічними проектами” складається з чотирьох модульних блоків, а саме: 1. Засади управління соціально-педагогічними проектами; 2. Команда соціально-педагогічного проекту; 3. Розробка соціально-педагогічних проектів; 4. Механізми управління соціально-педагогічними проектами.

Загальна характеристика навчального процесу. Навчальний процес спрямований на якісне опанування менеджерами освіти змісту елективного

курсу, що потребує проведення аудиторних занять і обов'язкової самостійної роботи слухачів. У рамках аудиторних занять заплановано проведення лекцій та практичних занять, зокрема за такими формами як: лекція, дискусія, семінар, тренінг, вправи, ігрове проектування, розв'язання ситуацій, міні кейс-стаді, ділова гра, презентація та інше. Для самостійної роботи слухача підготовлено методичні та інформаційні матеріали з управління проектами; комплекс вправ і завдань з розробки власного соціально-педагогічного проекту.

Перед початком навчання, застосовуючи метод анкетування, рекомендується визначити рівень обізнаності менеджерів освіти з основами менеджменту організацій, проектного менеджменту, тайм-менеджменту та управління персоналом. Після цього менеджерам освіти пропонується опанування елективного курсу, враховуючи отриману інформацію.

При вивченні елективного курсу „Основи управління соціально-педагогічними проектами” навчальна діяльність слухача спрямована на:

- розуміння сутності базових понять з розробки та управління соціально-педагогічними проектами;
- отримання знань з інструментарію та процедур розробки соціально-педагогічного проекту;
- формування уявлення про нормативно-правові вимоги щодо проектної діяльності у соціально-педагогічній галузі;
- вироблення умінь розробляти і презентувати власний соціально-педагогічний проект, аналізувати його ефективність та результативність;
- набуття навичок роботи у програмі MS Project;
- формування вмінь і навичок створювати та управляти командою власного проекту;
- вивчення основних функцій і підсистем управління соціально-педагогічним проектом;
- вироблення умінь створювати організацію управління власним соціально-педагогічним проектом.

Характеристика часових та матеріальних ресурсів. Загальна кількість годин, що відводиться на вивчення елективного курсу „Основи управління соціально-педагогічними проектами” складає 72 години, з них на самостійну роботу слухача відводиться 36 годин. Аудиторні заняття розподілені на модульні блоки: I блок – 16 год., II блок – 6 год., III блок – 10 год., IV блок – 4 год.

Щодо матеріальних ресурсів, слід звернути увагу викладача/тренера курсу на необхідність мультимедійного проектору з екраном, фліпчарту, фломастерів, паперу білого формату А4, паперу кольорового формату А6, секундоміру або годинника з секундоміром, самоклеючої стрічки, скріпок, стікерів (куби з клейкою бумагою) та магнітів або цвяшків для паперу, роздаткового матеріалу (необхідні таблиці та схеми). Обов'язково мати можливість працювати у комп'ютерних класах з програмним забезпеченням

MS Project. Слухачам при собі треба мати звичайний папір, ручки, олівці, гумові резинки, маркери. Якщо мають – персональні ноутбуки.

Інформація про тих, хто опановуватиме курс – слухачі, які навчаються за спеціальністю „Управління навчальним закладом” та менеджери освіти, які є слухачами курсів підвищення кваліфікації у системі післядипломної освіти. Це люди різного віку, статі, соціального положення, працюють в навчальних та виховних закладах будь-якого типу, методичних кабінетах (об’єднаннях), органах влади, але мають одну загальну рису – вони керують діяльністю у своїх організаціях, що спрямована на розвиток освіти і науки України.

ТЕОРЕТИЧНИЙ БЛОК



**„Когда я не знаю, на какую гавань мне нужно держать курс,
тогда ни один ветер не будет для меня попутным”**

(Сенека)

Тема: УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРОЕКТАМИ ЯК НАУКОВИЙ ФЕНОМЕН

Мета: визначити сутності базових понять феномену „управління соціально-педагогічними проектами” та систематизувати знання щодо підходів до класифікації проектів.



Тезаурус феномену «управління соціально-педагогічними проектами»

Заглиблюючись в історію виникнення самого поняття «проект» можна сказати, що ще зовсім недавно під проектом розуміли сукупність документації по створенню чогось нового. Відповідно розробка такої документації мала назву проектування. Нині вітчизняні й зарубіжні вчені наводять інші трактовки поняття «проект».

Вчені галузі управління проектами (В. Шапіро, І. Мазур) зазначають, що визначення терміну «проект» залежить від конкретних завдань, які стоять перед розробником (спеціалістом).

Є. Матвійшин поділяє визначення проекту на дві складові: - це комплекс завдань, які виконуються для досягнення унікальної мети в задані терміни; - це тимчасові дії, які виконуються для створення унікального продукту або послуги.

За Расселом Д. Арчібальдом проект – це «комплекс усилий, предпринимаемых с целью получения конкретных уникальных результатов в рамках отведенного времени и в пределах утвержденного бюджета, который выделяется на оплату ресурсов, используемых или потребляемых в ходе проекта».

Кліффорд Ф. Грей та Ерік У. Ларсон розглядають проект як комплексний, не повторюваний, одномоментний захід, обмежений часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками з виконання, розробленими під потреби замовника.

А. Товб і Г. Ціпес у своєму дослідженні наводять 7 визначень поняття «проект», сформульовані в різних моделях і стандартах, які діють в рамках науки «Управління проектами» (ICB – IPMA Competence Baseline, ISO/TR Quality Management, PMI Standards Committee, Australian Institute for Project Management, British Standard BS Project Management та інші). Проаналізувавши їх, можна узагальнити визначення проекту – це унікальний комплекс взаємопов'язаних, скоординованих дій (робіт), що контролюються, з визначеними датами початку й кінця, які здійснюються індивідумом або організацією для створення унікального продукту або послуги, вирішення специфічних завдань й успішного досягнення певних цілей зі встановленими термінами, витратами й параметрами виконання.

Всесвітньо відомий «Посібник до зведених знань з управління проектами» (PMBOK), розроблений Інститутом управління проектами США (Project Management Institute) визначає проект як тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Л. Ващенко досліджуючи проекти в контексті освітнього простору та визначаючи педагогічно детерміноване трактування цього поняття, вказує на те, що проект розглядається як форма (елемент) організації спільної діяльності членів колективу, об'єднаних загальною метою і його термінологічне трактування залежить від конкретних завдань: «Спільними ознаками у визначенні поняття «проект» є насамперед виокремлення цілісного блоку, який утворює сума компонентів: мета, результат, ресурси, терміни, організаційно-процесуальна специфіка реалізації проекту та зміни, що свідчать про нього (проект – *прим. автора*) як явище міждисциплінарне, поліфункціональне та позапредметне».

Дослідивши поняття проект у словниках галузі освіти, ми виділили такі визначення:

Проект – це сукупність певних дій, документів, попередніх текстів, задум для створення реального об'єкту, предмету чи різного роду теоретичного продукту.

Проект (лат. *projectus* – брошений вперед) – 1) замысел, план; 2) предварительный текст какого-либо документа; 3) технические документы, расчеты, макеты сооружений, машин, приборов и т.д.; 4) группа мероприятий, связанных между собой общими задачами и осуществляемых под руководством одного ответственного центра.

А. Дахін так само термін «проект» у педагогіці визначає як: 1) попередній (орієнтовний) текст якогось документа (проект концепції, проект стандарту освіти, проект програми тощо); 2) певну акцію, сукупність заходів, об'єднаних програмою, або організаційну форму цілеспрямованої діяльності (у педагогіці – форма дослідницької діяльності тих, хто навчається); 3) діяльність, спрямована на створення (вивчення, планування, конструювання) будь-якої системи, об'єкта чи моделі.

О. Мармаза також розглядає проект з різних точок зору:
- це розроблений план споруди, виготовлення, реконструкції чогос;

- попередній текст документа, задум чогось;
- певна форма організації великих та відносно самостійних починань;
- форма побудови цілеспрямованої діяльності.

Аналізуючи наукову літературу з менеджменту освіти (О. Мармаза, Л. Даниленко, І. Підласий, О. Козлова, А. Хуторський, М. Поташнік, С. Дворецький, Є. Муратова, С. Осіна, Л. Кабан, Л. Ващенко, Н. Стрілковська) ми виявили коло термінів, пов'язаних з проектною діяльністю менеджерів освіти, серед яких є «інноваційний проект», «освітній проект», «соціально-педагогічний проект» тощо.

Аналіз наукової літератури показав, що вчені поряд з поняттям «соціально-педагогічний проект» використовують поняття «освітній проект», «інноваційний проект», «інноваційний освітній проект», «педагогічний проект», «соціально-педагогічний проект».

На нашу думку, ця різниця полягає в тому, що визначення того чи іншого проекту залежить від завдань, на виконання яких спрямований проект. Тобто, якщо метою проекту є розробка та запровадження новації, то такий проект можна віднести до інноваційного проекту. Якщо ця новація стосується галузі освіти, то – це інноваційний освітній проект. Якщо ж проект діє в галузі освіти, але його кінцевим результатом не є новаційний продукт, то це освітній проект. Проект, який розробляється та діє в рамках і за законами педагогіки – є педагогічним проектом. Соціально-педагогічні проекти, на нашу думку, можуть включати у себе й інноваційні, і соціальні, і організаційні (за визначеннями С. Москвіна та ін.), і педагогічні проекти.

Соціально-педагогічний проект – це унікальний комплекс взаємопов'язаних, скоординованих контрольованих дій (робіт) зі встановленими термінами, витратами й параметрами виконання, які здійснюються індивідуумом або організацією для створення унікального продукту або послуги, вирішення специфічних завдань й успішного досягнення певних цілей, спрямованих на оточуюче середовище.

Управління соціально-педагогічними проектами – це процес керівництва усіма роботами по проекту від початку до завершення. У ширшому розумінні – це професійна діяльність, що заснована на використанні сучасних наукових знань, навичок, методів, засобів і технологій та орієнтована на отримання ефективних результатів шляхом впливу на співробітників для успішної реалізації проектів.



Класифікація проектів, специфіка розробки та функціонування соціально-педагогічних проектів

Проекти можуть сильно відрізнятися за сферою застосування, змістом предметної галузі, схемами фінансування, масштабом, тривалістю, складом учасників, ступенем складності і т.ін.

Рис. 1. Класифікація проектів соціальної та освітньої галузей життєдіяльності

Тому вченими була розроблена традиційна класифікація проектів, яка була нами адаптована з врахуванням специфіки соціальної та освітньої галузей життєдіяльності. В її основу було покладено принцип доступності, відповідності потребам і вимогам даних галузей (рис. 1.).

Для держави основною формою програмного управління є цільові комплексні програми, вони виступають у формі державних і регіональних цільових програм. В Україні формуються умови для широкого використання методології управління проектами. Даний метод – ефективний засіб управління в реальних умовах і, у той же час, перевірений інструмент реалізації інвестиційних проектів необхідної якості, у встановлені строки, у рамках прийнятого бюджету.

Соціально-педагогічні проекти – це, як правило, малобюджетні проекти, які спрямовані на реалізацію соціально значущої для людей некомерційної ідеї. Соціальні проекти не передбачають отримання прибутку. Фінансування даних проектів ведеться або власним коштом організаторів, або залучаються інвестиції меценатів, різноманітних фондів тощо, або кошти держави.

Специфіка розробки соціально-педагогічних проектів полягає в тому, що не всі складові системи бізнес-проектів та управління бізнес-проектами необхідні для розробки і реалізації соціально-педагогічних. Важливим фактором тут буде наявність у змісті таких проектів виховного впливу, освітнього спрямування та соціальної підтримки, які, у свою чергу, вимагають відповідні знання, уміння та навички розробників, керівників та членів команди.

Під час розробки проектів соціально-педагогічного характеру треба враховувати особливості соціальної та освітньої галузей країни. Особливо цей аспект слід уточнювати під час роботи в проектах міжнародного рівня, під час залучення іноземних інвестицій або коли ведеться співпраця з іноземними структурами, особами.

Аспекти, на які слід звертати увагу під час розробки і реалізації соціально-педагогічних проектів:

- Нормативні документи – законодавча база України не довершена і деякі аспекти соціальної галузі не визначені;
- Фінансово-господарська діяльність – у разі отримання інвестицій з-за кордону слід пам'ятати про правила та умови переказу коштів на рахунки бюджетних організацій, розпорядження коштами, фінансові звіти;
- Основні елементи соціальної політики країни – бажано знати, які соціальні проекти і програми запроваджені у країні. Можливо проект, що розробляється може стати складовою певної соціальної програми. Тоді більше шансів на реалізацію даного проекту.
- Система освіти в Україні – важливо враховувати специфіку системи освіти, особливо аспект переходу країни на Болонську систему навчання.

Тема: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

Мета: ознайомити із правовими та організаційно-психологічними основами управління соціально-педагогічними проектами.



Нормативно-правові вимоги до проектної діяльності у соціально-педагогічній галузі

Враховуючи специфіку соціально-педагогічних проектів, нормативно-правову базу проектної діяльності у цій галузі складає такий перелік:

- I-й блок – загальне законодавство:
 - Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійну освіту».
 - Закони України «Про загальноосвітній навчальний заклад», «Про вищий навчальний заклад».
- II-й блок – законодавство, що стосується інноваційної діяльності менеджера освіти, оскільки соціально-педагогічне проектування є його частиною:
 - Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності».
 - Концепція державної інноваційної політики України, Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України.
 - Комплексним планом заходів розвитку загальної середньої освіти на 1999-2012 рр.
 - Програмою Колегії Міністерства освіти і науки України «Середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності галузевого рівня у сфері освіти».
 - Положення Міністерства освіти і науки України «Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти України» – визначають правові, економічні та організаційні засади

формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні.

- III-й блок – законодавство, пов'язане із здійсненням проектувальної діяльності на загальнодержавному, регіональному, місцевому рівнях:
 - Закон України «Про державні цільові програми» – визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм. Нагадаємо, що програма – це сукупність **проектів** та різних заходів, що поєднані загальною метою й умовами їх виконання.
 - Постанова Кабінету Міністрів України “Про порядок розроблення та виконання державних цільових програм” – визначає механізм, розроблення, погодження, подання для затвердження та виконання державних цільових програм.
 - Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання», які підготовлено з метою встановлення єдиного порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання.



Види, форми, моделі, організаційні структури проектної команди та специфіка їх функціонування при реалізації соціально-педагогічних проектів

Поняття організаційної структури управління проектом

Успішне виконання проекту насамперед передбачає:

- розподіл та групування певних завдань і виконавців за потребами проекту;
- поділ праці з урахуванням спеціалізації;
- взаємопідпорядкованість та координацію груп і підрозділів.

Організаційна структура є одним з основних елементів ефективного управління проектом.

Першим кроком у формуванні організаційної структури є розподіл потрібного обсягу робіт між проектними групами й організаційними одиницями. Взаємозв'язок робочих груп з виконання робіт зумовлює встановлення певної структури управління, координації й інформаційного забезпечення взаємовідносин членів команди проекту та окремих команд між собою.

Створення такої організаційної структури включає декілька основних положень:

- ◆ розподіл обсягів роботи за проектом між окремими виконавцями (групами, функціональними підрозділами, організаційними одиницями, компаніями), що залучені до реалізації проекту;
- ◆ застосування функціонального або цільового підходу до формування груп команди проекту;
- ◆ формування рівнів управління;
- ◆ встановлення взаємовідносин компонентів організаційної структури і зовнішніх організацій, до яких вони можуть водночас належати;
- ◆ розподіл прав, обов'язків і відповідальності (визначення ступеня централізації або децентралізації);

Розрізняють форми організаційної структури на зовнішньому і внутрішньому рівнях.

На *зовнішньому рівні* існує певна структура зв'язків і відносин між окремими виконавцями і групами та їхніми материнськими підрозділами, відділами.

Внутрішній рівень показує відносини між окремими робітниками і групами, що виконують проект, і розглядається автономно від впливу зовні, але є невід'ємною складовою зовнішньої структури, а саме тому розглядається переважно для великих проектів.

Складові частини внутрішньої організаційної структури можуть комбінуватися по-різному. При цьому чинниками, які визначають кількість рівнів управління та складність структури, є:

- кількість і розмір організаційних одиниць;
- форма організаційної структури цих одиниць;
- ступінь централізації та децентралізації;
- глибина контролю на всіх рівнях.

Організаційна структура – сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Внутрішня організаційна структура проекту – це система зв'язків між окремими виконавцями і групами, що працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині команди проекту.

Вертикальний поділ праці – це поділ праці залежно від участі в різних вертикальних процесах управління й управлінських функцій.

Горизонтальний поділ праці – це структура діяльності співробітників організації залежно від їхньої участі в горизонтальних, технологічних процесах виконання робіт.

«Чисті» види організаційних структур

До них відносять функціональну, матричну та проектно-цільову організаційні структури проекту.

Реалізація вертикального поділу праці, відповідно до класичного підходу, здійснюється за допомогою функціональної організаційної структури. Матричні організаційні структури використовуються для реалізації проекту в рамках однієї організації й у разі необхідності управляти кількома проектами одночасно на постійній основі. У випадку концентрації діяльності всієї організації на реалізації певного проекту або програми (досягненні поставлених цілей) виникає проектно-цільова структура, що відіграє головну роль серед інших структурних утворень за наявності таких.

Порівняння організаційних структур управління проектом

Характеристика проекту	Організаційна структура				
	Функціональна	Матрична			Проектно-цільова
		слабка	збалансована	сильна	
Повноваження керівника	Вкрай незначні	Обмежені	Від слабких до середніх	Від середніх до високих	Від високих до необмежених
Частка організаційних ресурсів, що бере участь у реалізації проекту	Практично 0%	Від 0 до 25%	Від 15 до 60%	Від 50 до 90%	Від 85 до 100%
Роль керівника проекту	Тимчасовий	Тимчасовий	Постійний	Постійний	Постійний
Звичайні назви проекту	Координатор/лідер проекту	Координатор/лідер проекту	Проект-менеджер/керівник проекту	Проект-менеджер/керівник проекту	Проект-менеджер/керівник проекту
Статус команди проекту	Тимчасовий	Тимчасовий	Тимчасовий	Постійний	Постійний

Переваги і недоліки організаційних структур

Вид організаційної структури	Переваги	Недоліки
Функціональна	1. Стимулює ділову і професійну спеціалізацію. 2. Зменшує повторення зусиль і збільшує ефективність використання ресурсів у функціональних сферах. 3. Поліпшує координацію в функціональних сферах.	1. Стимулює функціональну ізолюваність. 2. Збільшує кількість міжфункціональних конфліктів і знижує ефективність досягнення загальних цілей. 3. Збільшує кількість взаємодій між окремими учасниками

	4. Допомогає підвищенню технологічності виконання операцій у функціональних сферах. 5. Співробітники мають чітку перспективу кар'єрного росту та професійного розвитку	наскрізних, горизонтальних процесів, таким чином зменшуючи ефективність комунікацій. 4. Встановлювана функціональна технологічність не допомагає вирішенню комплексних, міждисциплінарних проблем. 5. Суттєво знижує мотивацію у випадку залучення співробітників для реалізації проекту
Матрична	1. Проект та його цілі знаходяться в центрі уваги так само, як і потреби клієнтів. 2. Зберігаються всі переваги функціональних структур щодо оптимізації діяльності у функціональних сферах і використанні ресурсів для потреб декількох проектів. 3. Значно знижується турбота персоналу щодо кар'єри по закінченню проекту. 4. З'являється можливість гнучко «настроювати» організаційну структуру в межах широкого спектра: від слабкої до сильної матриці.	1. Виникають конфлікти між проектною й функціональною структурами, які створюють великі проблеми під час прийняття рішень за проектом. 2. Виникає необхідність координувати діяльність декількох проектів, наприклад, за такими питаннями, як розподіл обмежених ресурсів. 3. Виникає проблема розподілу повноважень між керівниками проектів і керівниками функціональних підрозділів. 4. Порушується принцип єдиного початку, що дезорієнтує персонал і спричиняє багато конфліктів.
Проектно-цільова	1. Проект має цілісний горизонтальний цільовий напрямок, що забезпечується широкими повноваженнями керівника проекту. 2. Реалізується пряма підпорядкованість співробітників керівникові проекту і таким чином досягається однозначність спрямованості зусиль цих співробітників. 3. Скорочуються комунікаційні зв'язки від співробітників до керівника проекту та від нього до вищого керівництва. 4. Проектна структура має постійний принцип функціонування, і якщо один проект завершується, то його ресурси плавно переходять в інші проекти. 5. Існує єдність вироблення рішень і віддачі команд. 6. Досягається простота і гнучкість в управлінні проектом.	1. Виникає дублювання функціональних сфер і зниження ефективності використання ресурсів. 2. Керівник проекту формує допоміжний запас ресурсів, які в більшості випадків не використовуються. 3. Знижується технологічність у функціональних сферах. 4. Виникає непослідовність в реалізації організаційних процедур і загальних принципів функціонування. 5. У членів команди проекту виникає стурбованість щодо кар'єри після закінчення проекту. 6. У випадку одночасного виконання декількох проектів виникає надлишкова й дуже часто негативна конкуренція між проектами та їх командами.

Розробка і створення організаційної структури управління проектом

Етапи розробки і створення організаційної структури управління проектом

I-й етап	Принциповий вибір організаційної структури Принципи аналізу і вибору організаційної структури: - відповідність організаційної структури системі взаємовідносин учасників проекту, - відповідність організаційної структури змісту проекту, - відповідність організаційної структури вимогам зовнішнього оточення.
II-й етап	Детальне планування організаційної структури Засоби моделювання та аналізу організації: - організаційна структура (ієрархія функцій), - моделі процесів (технологія виконання операцій), - моделі інформаційної системи, - структура інших ресурсів, - вартісні моделі.
III-й етап	Розробка організаційної і методичної документації Розробка документації: - організаційна структура проекту, - штатний розклад, - Положення щодо структурних підрозділів та посадові інструкції, - методичні інструкції, технологічні карти процесів тощо, - графік і бюджет проекту.
IV-й етап	Формування організаційної структури Види робіт, що виконуються: - пошук і підбір персоналу (згідно з вимогами до персоналу і штатним розкладом), - розподіл відповідальності та повноважень, - навчання персоналу (згідно з методичними інструкціями і посадовими обов'язками)

Проектні команди вирішують певну сукупність завдань, тому членам команди проекту доводиться вчитися працювати разом над вирішенням цих завдань. Здатність до спільного вирішення завдань можна виробити, зосередившись на формуванні у членів команди чотирьох важливих якостей.

1. **Навички вирішення завдань пов'язані з використанням процесом вирішення завдань.** Колектив, що складається з людей, кожний з яких володіє особливим, притаманним лише йому талантом та стилем праці, повинен прийняти за основу певний процес, якого всі вони будуть дотримуватися у ході вирішення завдань – як великих, так і малих. Використання єдиного для всіх процесу вирішення завдань дає можливість кожному з членів проектної команди, які розуміють цей

процес та довіряють йому налаштувати до цього процесу свій власний стиль роботи.

2. ***Розуміння та використання різних засобів прийняття рішень.*** Деякі рішення приймають виключно керівником проекту, інші рішення приймаються всією проектною командою. Це лише два приклади зі всієї множинності засобів прийняття рішення. Для ефективного прийняття рішення необхідно, щоб усі члени проектної команди розуміли можливі засоби прийняття рішення та свідомо обирали ті, які в найбільшій мірі підходять до тієї чи іншої ситуації.
3. ***Уміння розв'язувати конфліктні ситуації.*** Для прийняття якісних рішень потрібен творчий підхід, що неминуcho породжує розходження у думках. Зрілі колективи усвідомлюють неминучість таких протирічч і, навіть, конфліктів. Більш того, деякі вважають, що такі конфлікти, навіть, корисні. Високоєфективні колективи вміють використовувати конфлікти для напрацювання кращих рішень, не припускаючи, проте, щоб ці конфлікти псували відношення між людьми.
4. ***Безперервне навчання.*** Коли мова йде про прийняття новаторських кардинальних рішень, культура проектної команди повинна передбачати можливість прийняття певного ризику. Команда повинна вміти покращувати показники своєї роботи у ході виконання проекту, здобуваючи уроки як з позитивних, так і негативних результатів своєї діяльності.

Кожну з цих якостей можна напрацювати у членів команди, хоча це не завжди виявляється легким завданням. Взяті у сукупності, ці якості забезпечують досягнення справжнього синергичного результату – рішень та продуктів, видатна якість яких пояснюється тим, що вони створені колективом, кожний член якого володіє особливим, притаманним лише йому талантом та стилем роботи.

**Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ КОМАНДОЮ**

Мета: систематизувати знання щодо основ формування та управління персоналом проекту.



Ролі у проекті

Залежно від специфіки, розміру та типу проекту в його реалізації може брати участь від одного до декількох десятків (іноді сотен) організацій та окремих спеціалістів. У кожного з них свої функції, ступінь участі у проекті та міра відповідальності за його реалізацію. Спеціалістів та організацій, в залежності від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати у конкретні групи (категорії) учасників проекту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проектувальники, консультанти, фінансові установи й, нарешті, команда проекту, яку очолює керівник проекту – менеджер проекту (у термінології Заходу – проектний менеджер або проект-менеджер), а також, у залежності від специфіки проекту, інші учасники. Слід зазначити, що учасники проекту – категорія більш широка, ніж команда проекту.

Команда проекту – одне з головних понять управління проектами. Це група співробітників, безпосередньо працюючих над здійсненням проекту й підпорядкованих керівнику останнього; головний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проекту й після його завершення розпускається. Очевидно, що кількість людей у команді визначається об'ємом робіт, передбачених проектом. Як правило, лідери (менеджери) функціонально та (або) предметно орієнтованих груп спеціалістів й складають команду управління проектом. Лідери груп – це керівники, координатори зусиль усіх членів групи; члени групи – безпосередні виконавці, які мають можливість зосередитися на конкретній роботі. За потребою деякі ролі членів команди можуть суміщатися.

Команда проекту – це група людей, які діють у тісній взаємодії один з одним, в ім'я досягнення результату, за який вони самі несуть взаємну

відповідальність. Важлива особливість проектних команд: вони створюються лише на певний проміжок часу для досягнення певної мети, після чого вони розформовуються.

Команда – це самостійний суб'єкт діяльності, який може бути розглянутий з точки зору властивостей, процесів, параметрів, характерних для соціальної групи.

Основними характеристиками команди є:

- ◆ склад,
- ◆ структура,
- ◆ групові процеси.

Склад – сукупність характеристик членів команди, важливих для аналізу її як єдиного цілого. Наприклад, чисельність, віковий, статевий склад і т.і.

Структура розглядається з точки зору функцій, що виконують окремі члени команди, а також з точки зору міжособистісних відношень у ній. Виділяють структури переваги, влади та комунікацій.

До *групових процесів* відносяться такі показники динаміки, як процес розвитку, об'єднання групи, процес групового тиску, вироблення рішень.

Сукупність показників, що визначають стан людини у команді, включає:

- ◆ систему групових очікувань,
- ◆ систему статусів та ролей членів групи

По відношенню до кожного члена у групі є *система очікувань* по відношенню до його поведінки. Поведінка, що відповідає нормам і правилам групи, заохочується, невідповідна – карається.

Статусно-рольові відношення відображають систему взаємозв'язків, що складаються у групі. Кожна людина займає певне положення у групі: по вертикалі – керівництво й підпорядкування, по горизонталі – співробітництво. Це відображається на статусі кожного члена. Статус реалізується через систему ролей, тобто функцій, що виконуються людиною у відповідності до його положення у групі.

Схема управління командою проекту



Формування команди проекту

Принципи формування команди

1. *Специфіка проекту* – визначає формальну структуру команди, яка затверджується керівництвом; рольовий склад; перелік знань, умінь та навичок, якими повинні володіти члени команди; терміни, етапи, види робіт по проекту.

2. *Організаційно-культурне середовище* – ділиться на внутрішню та зовнішню. Зовнішня включає у себе оточення проекту у всіх аспектах. Внутрішнє середовище, або організаційна культура самої команди, включає такі характеристики, як прийняті й підтримувані усіма учасниками норми команди проекту; засоби розподілу влади; згуртованість членів команди; характерні засоби організації й протікання командної взаємодії (командних процесів – координації, комунікації, діяльності по завершенню конфліктів й прийняттю рішень, що налагоджують зовнішні зв'язки); організація рольового розподілу.

3. *Особливості особистого стилю взаємодії її керівника або лідера з іншими членами команди*. Ці характеристики базуються на понятті «тип лідера», що розуміється як характерні особливості, що визначають усю систему взаємовідношень лідера з підлеглими. Вплив у команді заснований не на статусі або положенні, а на професіоналізмі й компетентності.

Організаційні аспекти формування команди

При формуванні команди може виникати два варіанти організації:

I. Проект реалізується у рамках організації.

При цьому є три можливості:

- 1.) Робота над проектом як додаткове завдання у рамках повсякденної діяльності.
- 2.) Класична організація проекту – створюється окрема організаційна структура в рамках оргструктури організації.
- 3.) Змішані форми – призначається вільний від інших видів діяльності досвідчений менеджер проекту і, в залежності від проекту, залучаються спеціалізовані співробітники, які одночасно займаються своєю звичайною діяльністю.

II. Проект реалізується поза межами однієї організації, тобто команда формується переважно з представників різних організацій. Як правило, проекти реалізуються не лише у межах однієї організації. Це відноситься, наприклад, до великих проектів розвитку району, регіону, галузі тощо.

Ефективність команди проекту

Розрізняють ефективність з позицій професійної діяльності з проекту та організаційно-психологічного клімату діяльності.

У професійному відношенні ефективність – це, передусім, націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива й творчий підхід до рішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне й зацікавлене обговорення проблем, що виникають, доповнюють її характеристику.

З позицій організаційно-психологічного клімату ефективною можна назвати таку команду, у якій:

- неформальна атмосфера;
- завдання добре зрозуміле й приймається;
- її члени прислухаються одне до іншого;
- обговорюють завдання, у яких беруть участь усі члени;
- їй висловлюють як свої ідеї, так і свої почуття;
- конфлікти й розбіжності присутні, але висловлюються і центруються навколо ідей та методів, а не особистостей;
- група усвідомлює, що робить, рішення базуються на згоді, а не на голосуванні більшості.

При виконанні таких умов команда не лише успішно виконує свою місію, але й задовольняє обособисті та міжособистісні потреби своїх членів.

Методи формування команди

Розрізняють чотири основні підходи до формування команди:

- цілеполягаючий (заснований на цілях),
- міжособистісний,
- рольовий,
- проблемно-орієнтований.

Цілеполягаючий підхід (заснований на цілях) дозволяє членам команди найкраще орієнтуватися у процесах вибору та реалізації загальних групових цілей реалізації проекту.

Міжособистісний підхід сфокусований на покращенні міжособистісних відношень у команді й базується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність діяльності команди. Його мета – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішньоконандних комунікацій.

Рольовий підхід – це проведення дискусії й перемовин серед членів команди відносно їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються. Конандна поведінка може бути змінена у результаті зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття ролей.

Проблемно-орієнтований підхід (через вирішення проблем) передбачає організацію раніше спланованих серій зустрічей з групою спеціалістів у рамках команди, що мають спільні організаційні відношення та цілі. Підхід включає у себе послідовний розвиток процедур вирішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання.

Головна мета формування команди – самостійне управління й подолання проблем. Цей процес може не реалізуватися одразу ж, але протягом тривалого часу. Часто команді ефективно працювати заважає саме керівництво або менеджер.

В активній стадії процесу формування команди виділяють *чотири основні цілі*:

- * зміна набору цілей або пріоритетів;

- * аналіз й розподіл засобу роботи;
- * аналіз норм, засобу прийняття рішень, комунікацій;
- * визначення взаємозв'язків між людьми, які виконують роботу.

Доцільне формування команди впливає на ефективність усієї наступної її діяльності:

- керівництво та якість прийняття рішень покращується;
- змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);
- з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції та розумна кооперація серед усіх членів команди.



Організація ефективної роботи команди проекту

Команда проекту виступає як єдиний організм та об'єкт управлінської діяльності. Організаційна культура є могутнім стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати команду проекту на загальні цілі та результати.

Організаційна культура – інтегральна характеристика команди проекту як організаційної структури, що включає такі елементи, як система цінностей, зразки поведінки, засоби оцінки результатів, типи управління.

До складу організаційної культури входять:

- усвідомлення свого місця у команді;
- цінності та норми поведінки;
- звичай ділової практики діяльності;
- комунікаційна система й культура спілкування;
- критерії і правила повноважень і відповідальності, статусу і влади;
- правила неформальних відношень;
- звички та традиції, що склалися у команді;
- взаємовідношення між людьми;
- трудова та ділова етика.

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

<i>Тип спільної діяльності</i>	<i>Управлінська форма</i>	<i>Важіль управління</i>
Спільно-взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Спільно-індивідуальний	Ринкова	Гроші

Спільно-послідовний	Бюрократична	Сила
Спільно-творчий	Демократична Діалогова	Закон Знання

Тип спільної діяльності – засіб взаємодії у рамках колективної праці, засіб організації колективної праці.

Спільно-взаємодіючий характеризується обов’язковістю участі кожного у вирішенні спільного завдання, інтенсивність праці виконавців приблизно однакова, особливості їхньої діяльності визначаються керівником і, як правило, мало змінювані.

Спільно-послідовний відрізняється часовим розподілом, а також порядком участі кожного у роботі. Послідовність передбачає, що спочатку до роботи приєднується один учасник, потім другий, третій і т.ін.

Спільно-індивідуальний відрізняється тим, що взаємодія між учасниками праці мінімізується. Кожний виконавець виконує свій об’єм роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями та професійною позицією кожного.

Спільно-творчий – співтворчість, коли кожний учасник процесу є рівноправним творцем нового. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме: активністю у плані підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі у колективній діяльності.

Тип управління – це характеристика того, як приймаються (*управлінська форма*) та яким засобом реалізуються (*важелі управління*) управлінські рішення. Типи управління повинні відповідати організаційній культурі команди проекту, і відповідно, особливостям персоналу, який у ній працює. Одна з істотних причин неефективності управління – розузгодження між цими параметрами організації.



Управління персоналом проекту

Основні принципи управління персоналом

Основу концепції управління персоналом проекту складають зростаюча роль особистості робітника, знання його мотиваційних настанов, вміння їх формувати й спрямовувати у відповідності до завдань, що стоять перед організаційною структурою управління проектом. Головні завдання системи управління персоналом у сучасних умовах:

- * визначення загальної стратегії формування команди проекту;
- * планування забезпечення проекту людськими ресурсами;
- * залучення, відбір та оцінка персоналу;
- * підвищення кваліфікації й перепідготовка персоналу команди проекту;
- * система просування по службі (управління кар’єрою);

- * їх ефективне використання у плані організації робіт, робочих місць, умов праці, соціальних умов;
- * управління заробітньою платнею й витратами на персонал.

Система управління персоналом проекту включає методи, процедури, програми управління процесами, що пов'язані з людськими ресурсами, й забезпечує їхнє постійне удосконалення. Вона характеризується наступними параметрами:

- відповідність персоналу цілям та місії проекту (рівень освіти, кваліфікація, розуміння місії, відношення до роботи);
- ефективність системи роботи з персоналом – співвідношення витрат і результатів, потреба в інвестиціях, вибір критеріїв оцінки результатів роботи з персоналом;
- надлишковість або нестача персоналу, розрахунок потреби, планування кількості й якості;
- сбалансованість персоналу за певними групами професійної діяльності та соціально-психологічних характеристик;
- структура інтересів та цінностей, що домінують у групах персоналу управління, їх вплив на відношення до праці та його результати;
- ритмічність й напруженість діяльності, що визначають психологічний стан та якість роботи;
- інтелектуальний та творчий потенціал персоналу управління, що відображає підбір та використання персоналу, організацію системи його розвитку.

Стратегія формування команди проекту

<i>Стратегія</i>	<i>Зміст стратегії</i>
<i>Підбір спеціалістів</i>	Етап визначає у значній мірі успішність роботи команди та включає: * Визначення формальних вимог (освіта, досвід, спеціальні навички). Формальні вимоги характеризуються тим, що вони можуть бути достатньо точно виміряні. * Визначення індивідуально-психологічних вимог, які враховують як специфіку діяльності, так і особливості людей з якими доведеться взаємодіяти новому співробітнику. * Проведення попереднього конкурсу рекомендації, резюме та співбесіда. * Проведення оцінки претендентів на базі психодіагностичних методик, професійного тестування та методів ситуативної діагностики
<i>Адаптація</i>	Містить цілі та засоби, що дозволяють члену команди у проміжок часу, що співпадає з випробним терміном, засвоїти свої обов'язки, стандарти діяльності й поведінки та вийти на прийнятний рівень ефективності діяльності у команді проекту. На завершальному етапі адаптаційного періоду проводяться контрольні процедури, що дозволяють оцінити,

	наскільки співробітник засвоїв своє робоче місце, й прийняти рішення про закінчення випробного терміну
<i>Кадровий моніторинг</i>	Передбачає проведення атестації й планування кар'єри. Дозволяє керівництву проекту отримати декілька результатів: - позитивний «розбурхуючий» ефект; - можливість об'єктивно оцінити персонал; - отримати інформацію про те, які характеристики співробітників є найбільш проблемними; - поставити перед співробітником цілі на професійний та особистісний розвиток до наступної атестації; - повідомлення співробітникам про можливість розвитку їхньої кар'єри, у тому числі за рахунок надання нових функцій та підвищення відповідальності
<i>Навчання та розвиток</i>	Передбачається розрізнення між підвищенням професійної кваліфікації (навчання) та удосконаленням особистісних характеристик (розвиток). У даній стратегії значимість особистісних характеристик, що сприятливо впливає на реалізацію професійних завдань, суттєво вище значущості рівня кваліфікації, оскільки індивідуально-психологічні характеристики можуть радикально блокувати ефективність професійної діяльності. Стратегія навчання та розвитку формується за результати оцінювання на етапі підбору спеціалістів та їхньої атестації. Використовується три варіанти навчання та розвитку: ➤ постійно оновлювана система інструктажів, які реалізуються внутрішніми ресурсами команди проекту; ➤ сукупність короткострокових навчальних та розвиваючих програм (лекційних курсів, семінарів, програм психологічного тренінгу, що передбачають залучення зовнішніх ресурсів); ➤ фундаментальна підготовка управлінців та спеціалістів у вищих навчальних закладах
<i>Мотивація та стимулювання</i>	Стратегія направлена на те, щоб члени команди відчували бажання інтенсивно й результативно працювати саме у цій команді. Виділяють наступні пов'язані між собою мотиваційні підсистеми матеріального й нематеріального стимулювання, пов'язані з : ➤ результатами діяльності, ➤ стажем діяльності, ➤ стабільністю стилевих характеристик діяльності та відповідністю поведінки цінностям команди проекту, ➤ статусом
<i>Забезпечення взаємодії</i>	Стратегія направлена на досягнення ясності та чіткості у стандартах взаємодії співробітників задля інтересів досягнення командою проекту своїх цілей. У рамках цієї стратегії досягаються цілі узгоджених стилів управління, постановки завдань, обов'язкових стандартів комунікації та взаємної підтримки

Стабілізація персоналу	Призначення – стабілізувати та зберегти найбільш корисних та лояльних співробітників, «кістяк» команди проекту, орієнтований на довгострокову та ефективну роботу
------------------------	---



Психологічні аспекти управління персоналом проекту

Основні психологічні характеристики команди проекту

Ідеологія команди формується із сукупностей ідей та поглядів, що відображають кінцеві цілі виконання трудової функції (наприклад, прагнення до збагачення, служіння суспільству або певній ідеї і т.ін.).

Психологія команди виявляється у сукупності соціально-психологічних особливостей, що проявляються у ході її створення та розвитку, на основі взаємодії членів команди, форм, та засобів взаємного задоволення потреб. У процесі роботи учасники повинні спланувати спільну діяльність, організувати обмін інформацією, налагодити взаєморозуміння, виробити форми спільних дій. Це передбачає формування морально-психологічного клімату, спільного досвіду, громадської думки, а також вирішення питань лідерства, розуміння сутності внутрішньогрупових конфліктів і т.ін. Більше значення при цьому мають особисті якості кожного індивідуума, що виявляються в індивідуально-психологічних якостях особистості, які спільно з соціально-психологічними якостями, визначають поведінку людини в організації.

До *індивідуально-психологічних якостей особистості* відносяться: темперамент, розумові здібності, воля, емоційність, характер, пам'ять, уява та інші.

Лідерство – це спонтанно виникаючий у групі процес психологічного впливу одного члена група на інших. Міжособистісні зв'язки складаються та визначаються у залежності від цілей групи, норм та цінностей, встановлених у ній. На базі норм та цілей, що склалися, висувається лідер, який уособлює норми та цінності, яким віддає перевагу група. Він невідокремлюваний від них, згуртовує навколо себе, свого бачення завдання сподвижників, прихильників та своїм особистим прикладом надає своєрідності даній групі.

Керівництво – це процес управління, що здійснюється керівником, виконуючим роль посередника соціального контролю та влади, на базі правових повноважень та норм більш широкої соціальної спільноти, до якої входить дана група. Таким чином, керівництво представляє соціальну характеристику процесу взаємодії між керівником та підлеглим, а лідерство дає психологічну характеристику поведінки окремих членів групи. Проте, керівник та лідер вирішують близькі завдання: вони стимулюють групу, намагаються зорієнтувати її на виконання певних завдань, вишукують можливості та засоби для їхнього ефективного вирішення. Важливим фактором психологічної взаємодії керівника на групу є його авторитет. Авторитет формується з урахуванням особистих особливостей керівника,

його організаційного та мотиваційного потенціалу (здібності бути лідером-організатором та лідером-мотиватором), стиля керівництва і т.ін.

Специфіка команди проекту як людського ресурсу

Специфіка людських ресурсів:

- ◆ в управлінні людськими ресурсами пріоритет віддається психологічним факторам, мотивації та стимулюванню людської діяльності;
- ◆ люди обдаровані свідомістю, мисленням та інтелектом, тому їхня реакція на управління активна та емоційно-усвідомлена, а не пасивно-механічна;
- ◆ людські ресурси здатні до постійного розвитку;
- ◆ процес взаємодії між організацією та людськими ресурсами є двостороннім;
- ◆ діяльність людського ресурсу відрізняється усвідомленістю, цілеполяганням, вимогами мотивації та самореалізації;
- ◆ ефективність застосування людського ресурсу при неправильному використанні падає швидше, ніж у випадку з іншими видами ресурсів;
- ◆ вкладення (матеріальні та духовні) у людський ресурс дають більший ефект, ніж в інші види ресурсів.

Особливості поведінки персоналу

<i>Тип поведінки</i>	<i>Характеристика, особливості</i>
Індивідуальна поведінка	• індивідуальні здібності, нахили та обдарованість – схильність до реалізації будь-якої діяльності, орієнтація на її виконання; • специфіка мотивації – специфіка потреб людини, уявлення о цілях професійної діяльності; • індивідуальні цінності – загальні переконання, віра, світогляд, уявлення про світ; • демографічні – статеві та вікові особливості; • національні та культурні особливості – засвоєні у досвіді засоби, правила та норми поведінки, що детермінують конкретні реакції людини у конкретних ситуаціях
Групова поведінка	• особливості корпоративної культури – цінності, правила поведінки, характерні для певного трудового колективу; • феномени групової динаміки – етап розвитку колективу, особливості лідерства, засобу поведінки у ситуації конфлікту
Поведінка керівника, членів управлінської команди	Керівників можна розглядати як: • суб'єктів, що мають індивідуальні особливості; • членів певної групи, які володіють корпоративною культурою;

	• функціонерів певної управлінської технології (типу управління), що володіє своїми правилами поведінки
--	---

Тема: **ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНО-
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРОЕКТІВ**

Мета: ознайомити з інструментарієм та процедурами розробки соціально-педагогічних проектів.



Аналіз складових проекту (ідея, концепція, керівник, терміни, база впровадження тощо), життєвий цикл проекту

Життєвий цикл проекту складається з трьох фаз: початкової, проміжної та фінальної.

Початкова фаза (етап ініціалізації) розпочинається з «народження» ідеї проекту, що формулюється у концепцію проекту. **Проміжна фаза** включає **етапи планування і реалізації**. Останній етап розпочинається з моменту підтвердження замовником розробленої документації проекту. У ході реалізації проекту основною вимогою до менеджера проекту є постійний контроль за здійсненням проекту, коригування відхилень та випередження ризиків. Для **фінальної фази (етапа завершення проекту)** найголовнішими компонентами є «закриття» документації по проекту, представлення результатів та аналіз помилок, що виникали у ході реалізації проекту. Схематично всі фази та етапи розробки і впровадження соціально-педагогічного проекту представлені на рис. 2.

Початкова фаза

Проміжна фаза

Фінальна фаза

Рис. 2. Фази та етапи соціально-педагогічного проекту

Проект як ідея виникає у результаті роботи над ситуацією, що виникла (Рис. 3).

Рис. 3. Робота над ситуацією

При індивідуальному підході існує загроза однобічного розгляду напряду задуму. У груповій – виникає широкий спектр варіантів ідей та задумів.

Ініціатором проекту є власник головної ідеї проекту, його попереднього обґрунтування й пропозиції щодо здійснення. У якості ініціатора може виступати практично будь-хто з майбутніх учасників проекту, але наприкінці ділову ініціативу щодо здійснення проекту повинен висувати замовник, який у першу чергу зацікавлений у його реалізації й досягненні результатів.

Задум або ідея проекту завжди пов'язані із здійсненням певних змін різної направленості. Будь-яка проблема може бути розглянута з двох позицій – «проекту ще немає» та «проекту вже немає». Мається на увазі, що саме завдяки здійсненню проекту проблема перейде в інший стан. Найчастіше це момент виникнення ідеї, особливо якщо цьому передували дослідження, експерименти, пошуки.

Концепція проекту містить не лише опис ідеї та попередніх результатів проекту. Найважливішими компонентами є попереднє обґрунтування й пропозиції щодо здійснення проекту, що мають містити предпроектне дослідження, яке містить декілька видів аналізу:

Технічний аналіз – визначає технічну підготовленість для здійснення проекту.

Організаційний аналіз – оцінює організаційне, географічне, часове, правове, політичне й адміністративне становище, в рамках якого буде реалізовуватися проект.

Фінансовий (ресурсний) аналіз – дає змогу виявити показник, який характеризує наявність фінансових (ресурсних) можливостей для здійснення проекту.

Економічний аналіз – обґрунтовує економічну доцільність впровадження проекту.

Соціальний аналіз – виявляє припустимість проекту з позиції його взаємодії із соціальним середовищем – групи людей, які цілеспрямовано (члени проекту) або опосередковано опинились у зоні проектних дій.

Екологічний аналіз (за потребою) – метою цього аналізу є встановлення потенційної загрози оточуючому середовищу, яку може нести реалізація проекту.

В сукупності всі описані вище види аналізу поєднуються у єдиний **проектний аналіз**. Він дає змогу вже на початковій фазі виявити здійсненність проекту та попередити можливі втрати.



Методики визначення обмежень проекту (часові обмеження, соціальна сфера, наповнення за змістом) та цілей проекту, зокрема головної мети, додаткових цілей, «не цілей»

Австрійські проектні менеджери, визнані Міжнародною асоціацією проектного менеджменту (рівень В) Габрієла Шінко і Маркус Дам пропонують розмежовувати проекти за трьома обмеженнями: часові обмеження, соціальна сфера та наповнення проекту за змістом.

Часові обмеження – це чіткі терміни початку і закінчення проекту (це можуть бути дати або події, які означатимуть початок/кінець проекту) та опис передпроектної і післяпроектної фаз.

Соціальна сфера – це визначення взаємодії даного проекту з іншими проектами (які розробляються організацією або іншими структурами); аналіз оточення проекту і розподіл функцій по проекту.

Наповнення проекту за змістом – взаємозв'язок проекту зі стратегією організації; визначення цілей самого проекту (головної, додаткових, «не цілей») та основних етапів досягнення результатів проекту.

Мета проекту – це бажаний результат діяльності, що досягається у межах встановленого інтервалу часу. Для того, щоб проект був вдалим, він повинен мати чітко визначені реальні цілі: вони повинні мати виразний зміст, результати можна виміряти, а задані обмеження й вимоги можна виконати. Результати проекту повинні відображати саме те, що отримає замовник (споживач).

Існує декілька методів визначення мети проекту. Зокрема:

1) метод «дерева цілей» – це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжирована) сукупність цілей, у якій виділені головна мета («вершина дерева») та підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступних рівнів («гілки дерева»). Назва пов'язана з тим, що схематично представлена модель нагадує за своїм видом перевернуте дерево (рис. 4).

2) метод «мозкового штурму» – метод розв'язання конкретної проблеми через висловлювання учасниками ідей та пропозицій щодо розв'язку. Підставою є використання величезної сили взаємних ситуацій поміж учасниками. Більшість ідей генерується завдяки уяві окремих учасників, а також завдяки виникненню асоціацій у їх решти.

Рис. 4. Модель «Дерево цілей»

3) метод творчої конфронтації – це метод, за яким відбувається стимулювання знаходження рішень проблем шляхом розгляду важливих за змістом елементів, які напряду не пов'язані з цими проблемами.

4) метод SMART (SMART) – це метод, за яким головна мета проекту має відображати:

С (S) – специфіку (особливість) проекту,

М (M) – масштаб (критерії виміру реалізації мети проекту),

А (A) – акцептацію (співвідношення витрат та результатів),

Р (R) – реальність (фактор досягнення мети),

Т (T) – терміни (чітко визначені дати або період).

Цей метод передбачає визначення додаткових цілей. Додаткові цілі визначаються для досягнення всього спектру впливу результатів проекту. Тому їхня нереалізація не матиме істотний вплив на результати реалізації проекту. Щодо визначення «не цілей» проекту, слід зауважити, що інформація про використання цього прийому була знайдена лише в австрійській моделі управління проектами. Його використання дає змогу попередити можливі конфлікти інтересів учасників проекту, оскільки прописування «не цілей» чітко визначає чого не слід чекати від реалізації проекту.



Структурний план проекту та робочі пакети завдань

Структурний план проекту має декілька визначень: М. Грашина, В. Дункан визначає його як структурну декомпозицію робіт проекту; М. Разу, В. Воропаєв, Ю. Якушин та ін. – структурну модель проекту; зарубіжні вчені Е. Верзух, Рассел Д. Арчібальд, Стенлі І. Портні – декомпозицію робіт або ієрархічну структуру робіт чи, скорочено, WBS. Ми погоджуємося з думкою вчених А. Гриньова, І. Дмитрієва, Д. Бікулової, Т. Деділової, О. Шершенюк щодо визначення структурного плану як ієрархічної структури, побудованої з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту і наданої у графічному вигляді; сукупності декількох рівнів, кожен з яких формується у результаті розподілу роботи попереднього рівня на складові. Завдяки структуризації навіть великі й складні проекти можуть бути добре керованими, спланованими і контрольованими, а, отже, тотальна інтеграція проекту не досягається без його структуризації взагалі.

Структурний план розбиває усю роботу, пов'язану з виконанням певного проекту, на окремі завдання (їх називають роботами або робочими пакетами завдань).

Робочий пакет завдань – це група робіт чи операцій, які піддаються оцінці з точки зору визначення витрат і наділення ресурсами, тривалості виконання та призначення відповідальної особи. Нумерація завдань відповідає ієрархічній структурі кожного рівня.



Аналіз оточення проекту: схема впливу оточення і заходи щодо подолання негативного впливу на проект

Здійснення проекту відбувається у певному оточенні.

Оточуюче середовище – це сукупність зовнішніх та внутрішніх (по відношенню до проекту) факторів, що впливають на досягнення результатів проекту.

В. Рижигов, М. Яковенко, О. Латишева та інші вчені виділяють такі фактори зовнішнього оточення проекту:

1) **Політичні:**

- політична стабільність,
- підтримка проекту державними організаціями,
- міжнаціональні взаємовідносини,
- міждержавні відносини;

2) **Економічні:**

- структура ВВП,
- рівень оподаткування,
- страхові гарантії,
- умови регулювання цін,
- рівень інфляції,
- стабільність національної валюти;

3) **Суспільні:**

- умови та рівень життя,
- рівень освіти,
- свобода переміщення,
- соціальні гарантії та пільги,
- рівень розвитку системи охорони праці,
- свобода слова,
- інше;

4) **Правові:**

- стабільність законодавства,
- права людини,
- права власності,
- права підприємництва;

5) **Науково-технічні:**

- рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук,
- рівень інформаційних та промислових технологій,
- рівень розвитку енергетики, транспорту, зв'язку,
- інше;

6) **Культурні:**

- рівень освіченості,
- історичні та культурні традиції,
- релігійні традиції;

7) **Природні:**

- кліматичні умови,
- наявність природних ресурсів,

- вимоги до захисту оточуючого середовища,
- інше.

Оскільки соціально-педагогічні проекти спрямовані на покращення соціальних умов та рівня освіти у певному середовищі, а не на отримання прибутку, то при аналізі оточуючого середовища проекту, слід зосереджувати увагу лише на тих факторах, які безпосередньо взаємодіють з проектом, що розробляється. У 1995 році англійським Департаментом розвитку земель було випущено посібник щодо проведення соціального аналізу, де використовується концепція «ключових» учасників проекту – можуть суттєво вплинути на проект, а також «зовнішніх» учасників – напряду не беруть участь у розробці проекту та отриманні користі від проекту. Мається на увазі складання переліку усіх організацій, що мають пряме чи безпосереднє відношення до проекту (особи або заклади, що можуть позитивно або негативно впливати на проект). Метою даного процесу є детальний огляд оточення проекту для виявлення потенційних загроз і можливостей.



Графіки проекту

Вчасне виконання проекту є одним з показників його успіху. Цьому сприяє належне складання *календарного графіку*. Перед складанням календарного графіку треба упевнитися, що кожній роботі проекту призначено ресурси, перевірити відповідність кваліфікації людських ресурсів тим завданням, які їм доручені.

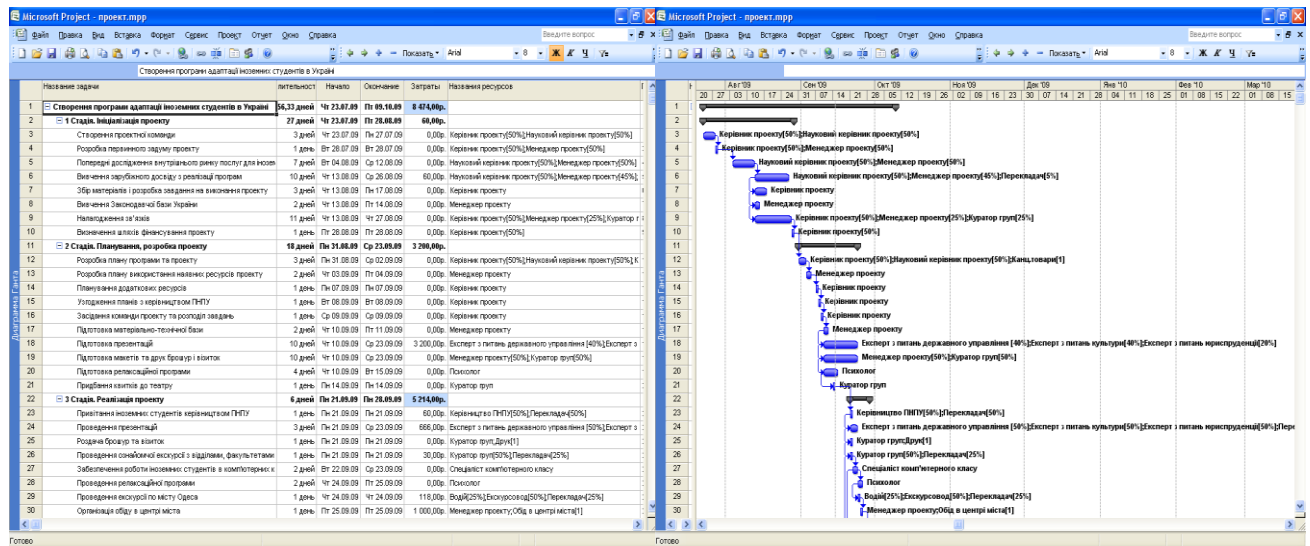
Ресурс – з точки зору методології управління проектами це все те, чим розпоряджається проект, у тому числі трудові, фінансові й матеріально-технічні ресурси, команда проекту, час, інформація, знання й технології тощо.

Особливими обмеженнями, які треба враховувати у календарному плані є *віхи*. Це особливі моменти часу, які прив'язані до важливих завершень проекту. Віхи переважно пов'язані з точною датою здійснення певних робіт. Планування віх складає початкову, найбільш узагальнену частину плану, що потім розгортається у збільшений план, і потім – у детальний графік. При визначенні віх використовується інформація щодо ключових точок, стадій та станів, через які проходить проект протягом свого життєвого циклу. Віхи відмічають суттєві, такі, що визначають подальший розвиток проекту, точки переходу. Тому віхи дозволяють вирішувати проблеми контролю, надаючи набір природних контрольних точок.

Детальне планування пов'язано з розробкою детальних графіків для оперативного управління на рівні відповідальних виконавців. Наявність та супровід детального графіку робіт є однією з головних вимог для управління проектами. Команда проекту повністю відповідає за складання графіків робіт, якщо роботи не є надміру комплексними. Детальне планування здійснюється за допомогою діаграми Ганта у програмі MS Project.

Діаграма Ганта – це горизонтальна лінійна діаграма, на якій завдання проекту представлені протяжними у часі відрізками, що характеризуються датами початку й кінця, затримками і, можливо, іншими часовими параметрами.

Приклад:



Процес розробки плану включає у себе:

- Визначення списку робіт по проекту;
- Оцінку параметрів робіт;
- Визначення залежностей між роботами.

Визначення списку робіт по проекту проводиться для опису діяльності за проектом у цілому, з урахуванням усіх можливих робіт. Робота є основним елементом графіку. Під роботами розуміється діяльність, яку необхідно виконати для отримання конкретних результатів. Пакети робіт визначають діяльність, що необхідно здійснити для досягнення результатів проекту, що можуть виділятися віхами.

Оцінка параметрів робіт є ключовим завданням керівника проекту, який залучає для вирішення цього завдання членів команди, що відповідають за реалізацію окремих частин проекту. Цінність календарних графіків, цінових та ресурсних планів, що отримується у результаті аналізу, повністю залежить від точності оцінок тривалості робіт, а також оцінок потреб робіт у ресурсах та фінансових можливостях.

Визначення залежностей між роботами необхідно для розрахунку календарного графіку. Зв'язок передування відображає у розкладі логічну залежність між роботами. Найчастішою причиною таких залежностей є технологічні обмеження (початок одних робіт залежить від результатів інших), хоча можливі й обмеження, що диктуються іншими міркуваннями. Сукупність взаємозв'язків між роботами визначає послідовність виконання робіт. У відповідності до встановлених зв'язків роботи діляться на попередні й наступні. Попередня робота забезпечує наступну, таким чином, для початку виконання наступної роботи слід виконати усі попередні.

Тема: УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ПРОЕКТУ

Мета: сформувати навички організації та управління просторово-часовою організацією діяльності.



Управління часом – один з основних показників управління проектом

Усі галузі знань з управління проектами побудовані навколо так званого потрійного обмеження або трикутника управління проектом (рис. 5).

Рис. 5. Трикутник управління проектом

У простішому вигляді потрійне обмеження читається так: «Це можна зробити швидко, дешево або добре. Оберіть дві характеристики з трьох, третьою доведеться знехтувати». Але сьогодні жоден клієнт не хоче жертвувати однією з характеристик. Тому найголовнішим завданням проектного менеджера є підтримка балансу потрійного обмеження.

Побудова структурного плану проекту дає інформацію про усі роботи по проекту, на базі чого встановлюється послідовність цих робіт, вираховується їхня тривалість та, з врахуванням наявних ресурсів, визначається загальна тривалість проекту.

Для ефективного управління часом проекту використовуються різні механізми управління, головним з яких є планування часу.



Анекдот

Стоїть турист на платформі і чекає потяг, що запізнюється. Іде дощ зі снігом та градом. І це ще більше погіршує його і без того поганий настрій. Нарешті, зовсім роздратований, він звертається до інформаційного бюро: - Навіщо взагалі потрібний

розклад потягів, якщо його ніхто не дотримується? На що службовець бюро спокійно йому заперечує: - А звідкіля б Ви тоді знали, що Ваш потяг запізнюється вже на 20 хвилин, якщо у нас не було б жодного розкладу?



Механізми управління часом, планування часу проекту

Планування часу за послідовністю робіт

Сіткове планування – одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності організації, яка забезпечує наступну оптимізацію розробленого графіка на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки.

Застосування сіткового планування допомагає відповісти на такі питання:

1. Скільки часу потрібно на виконання усього проекту?
2. У який час мають розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?
3. Які роботи є «критичними» і повинні виконуватися точно з графіком, аби не зірвати терміни виконання проекту в цілому?
4. На який термін можна відкласти виконання “некритичних” робіт, щоб це не вплинуло на терміни виконання проекту?

Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів.

Роботами у сітковому графіку називаються будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій. Роботою слід вважати і можливі очікування початку наступних процесів, пов'язані з перервами чи додатковими витратами часу.

Подіями називаються кінцеві результати попередніх робіт. Подія являє собою момент завершення планової дії. Події бувають початковими, кінцевими, простими, складними, проміжними, попередніми, наступними і т.д.

На всіх сіткових графіках важливим показником є шлях, що визначає послідовність робіт чи подій, в якій результат однієї стадії збігається з початковим показником наступної за нею іншої фази. На будь-якому графіку прийнято розрізняти декілька шляхів:

- повний шлях від початкової до кінцевої події;
- шлях, що передуює даній події від початкової;
- шлях, наступний за даною подією до кінцевої;
- шлях між декількома подіями;

- критичний шлях від початкової до кінцевої події максимальної тривалості.

Сіткові графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та визначенням логічних зв'язків між ними. Залежно від способу зображення існують такі види сіткових графіків:

- стрільчаті графіки
- графіки передування.

Стрільчаті графіки почали застосовуватись у 50-х роках. Вони мали вигляд зображення роботи у вигляді стрілки, а зв'язки між роботами зображались у вигляді кіл та мали назву подій, які мали порядкові номери (рис. 6).

Графіки передування почали використовуватися у 60-х роках минулого століття. На відміну від стрільчатих, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначають логічні зв'язки (рис. 7).

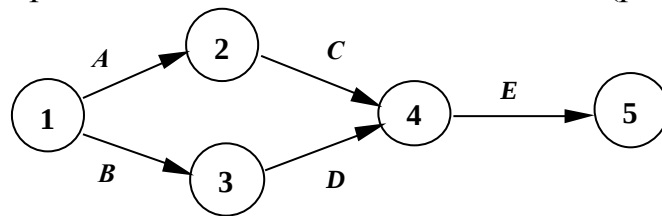


Рис. 6. Стрільчатий графік

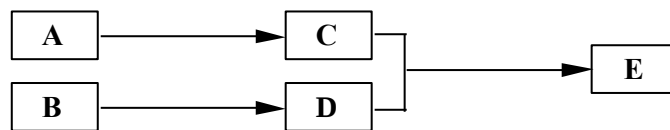


Рис. 7. Графік передування

Графіки передування мають свої переваги, оскільки такі графіки легше створювати, спочатку зобразивши всі прямокутники – роботи, а потім позначити логічні зв'язки між ними. Для графіків передування легше створювати комп'ютерні програми, які сьогодні використовують. Від графіків передування простіше перейти до діаграм Ганта, які є формою календарного планування.

Ідея графічного зображення взаємозв'язків між роботами не є новою. Новими являються метод оптимізації почасових та вартісних параметрів, критичний шлях та обробка інформації при використанні ЕОМ. Поєднання нових методів із старими привело до створення системи ПЕРТ (метод оцінки та перегляду планів). Завдяки ПЕРТ менеджери швидко можуть визначити “вузькі місця” у виконанні графіків та розподілити належним чином ресурси з метою ліквідації відставань. Система ПЕРТ може бути реалізована в двох варіантах:

1. ПЕРТ / час;
2. ПЕРТ / витрати.

Перший метод має такі особливості: сітковий графік, почасові оцінки, визначення резервів часу та критичного шляху, прийняття при необхідності оперативних заходів по коригуванню графіка. Сітковий графік ПЕРТ показує послідовність етапів, необхідних для досягнення поставленої цілі. Він включає події, роботи та залежності.

Для кожної роботи, як правило, потрібно від однієї до трьох почасових оцінки.

Перша — проводиться для критичного шляху. Друга — визначає очікуваний термін настання будь-якої події. Третя оцінка полягає в знаходженні самого пізнього з “найбільш пізніх” термінів, при якому ще не затримується виконання всього проекту.

Метод “ПЕРТ / витрати” являє собою подальший розвиток методу “ПЕРТ / час” у напрямку оптимізації сіткових графіків по вартості. Для нього характерні наступні етапи:

1. Проведення структурного аналізу робіт по проекту;
2. Визначення видів робіт;
3. Побудова сіткових графіків;
4. Встановлення залежностей між тривалістю робіт та вартістю;
5. Періодичне коригування сітки та оцінок;
6. Контроль за ходом виконання робіт;
7. Проведення при необхідності заходів, які забезпечували б виконання робіт по плану.

Сумарні витрати розбиваються на елементи, поки вони не досягають таких розмірів, при яких можливе їх планування та контроль. Ці елементи є вартістю окремих робіт, при цьому окремим роботам присвоюються вартісні значення, що дозволяє підсумовувати вартість груп робіт.

Календарне планування робіт

Календарне планування — це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов’язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов’язково повинно враховуватись дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів.

У ході реалізації проекту застосовуються різні типи календарних планів, які можна класифікувати за рівнем планування:

- календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);
- функціональні календарні плани робіт (ФКПР).

У свою чергу функціональні календарні плани робіт поділяються:

- 1) за типами робіт:

ФКПР проектування;
ФКПР матеріально-технічного забезпечення;
ФКПР реалізації;
ФКПР введення в експлуатацію і освоєння.

ФКПР також можуть бути складені: на окремі елементи, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як мініпроекти;

- 2) за глибиною планування:
- перспективні графіки;
 - графіки початку й завершення робіт по проекту;
 - щомісячні, щотижневі, щоденні.
- 3) за формою подання:
- логічні мережі;
 - графіки;
 - діаграми і т.д.

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

В більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це – ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з врахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту;
2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді;
3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш ймовірного закінчення.

Дата раннього початку – це найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її **раннього завершення**.

Через те, що виконання роботи може залежати від завершення якогось її елемента, існує **остання дата**, коли робота може бути завершена без затримки роботи проекту. Ця дата обчислюється як сума дати **пізнього початку** та тривалості виконання роботи.

Якщо дати пізнього та раннього початку відрізняються, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається **резервом часу** і визначається як різниця дати пізнього початку та дати раннього початку. Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершенням збігається. Таке припущення роблять у більшості систем планування.

Робота з нульовим резервом часу називається **критичною**, її тривалість визначає тривалість реалізації проекту загалом.

Критична тривалість – мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

Критичний шлях — шлях, тривалість якого рівна критичній. Роботи, що лежать на критичному шляху називаються критичними.

Метод критичного шляху є основним для розрахунку ранніх та пізніх початків та закінчень робіт та резервів часу. Календарний план як перелік тільки планових параметрів проектних робіт втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами виконання, тому частіше говорять про календарний графік. Він відбиває планові та фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елементу.

Існують різні способи відображення календарного плану:

1. Табличний. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт (табл. 1.).

Таблиця 1. Календарний план частини проекту по проведенню тренінгу з попередження девіантної поведінки у дітей шкільного віку

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A	Підготовка навчальних матеріалів до тренінгу	3	14.09	16.09	0
B	Друк навчальних матеріалів	2	17.09	18.09	0
C	Підбір тренерів для проведення тренінгу	3	17.09	18.09	1
D	Підготовка матеріально-технічної бази	2	18.09	19.09	0
E	Проведення тренінгу	1	20.09	20.09	0

2. Діаграмний. Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів). Табл. 2.

Таблиця 2. Календарний план проекту у вигляді діаграми Ганта

Робота	Поточна дата						
	14.09.	15.09.	16.09.	17.09.	18.09.	19.09.	20.09.
A							
B							
C							
D							
E							

Умовні позначення:

-  критична робота;
-  запас часу.

Позитивними рисами діаграми Ганта є :

- легкість побудови та читання;
- наочність подання перебігу виконання робіт за проектом;
- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

Перед тим, як розміщують роботу на діаграмі, потрібно розглянути чи існує логічний зв'язок між роботами, тривалість робіт залежно від забезпечення необхідними ресурсами, розподіл ресурсів між роботами. Діаграма Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які — некритичними, який запас часу мають некритичні роботи, резерв часу, логічний зв'язок між роботами.

Тривалість роботи — це головний параметр планування. Вона залежить від сумарної трудомісткості, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які можуть її виконати.

Звичайно, що тривалість роботи залежить від обсягу, який потрібно виконати та інтенсивності виконання роботи. Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$TP = TM : ЧП,$$

де TP- тривалість роботи, дні;

TM- трудомісткість роботи, люд.-днів;

ЧП – чисельність працюючих, чол.

При оцінці реальної тривалості потрібно врахувати різні фактори, а саме: втрачений час на непроекtnі роботи (святкові, вихідні, лікарняні тощо), робота неповний день, перешкоди.

Тривалість деяких робіт може залежати від вчасності постачання матеріалів. Крім того, при призначенні базових або поточних планових дат необхідно враховувати ресурсні обмеження.

Документація по пакету календарного плану проекту включає:

- комплексний (зведений) календарний план;
- детальні календарні плани по виконавцях;
- детальні календарні плани по пакетах робіт;
- відомості потреб у ресурсах;

- графіки постачання: технологічного обладнання, матеріалів, машин, транспортних засобів та ін.;
- план підписання контрактів;
- організаційно-технологічні заходи щодо реалізації плану;
- план контролю за ходом виконання робіт.

Роботи з нульовим резервом часу називаються критичними; їх тривалість визначає тривалість проекту в цілому.

Розрахунки основних параметрів сіткових графіків повинні бути використані при аналізі й оптимізації сіткових стратегічних планів.

Оптимізація сіткових графіків полягає у покращенні процесів планування, організації й управління комплексом робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів і підвищення фінансових результатів при заданих обмеженнях.

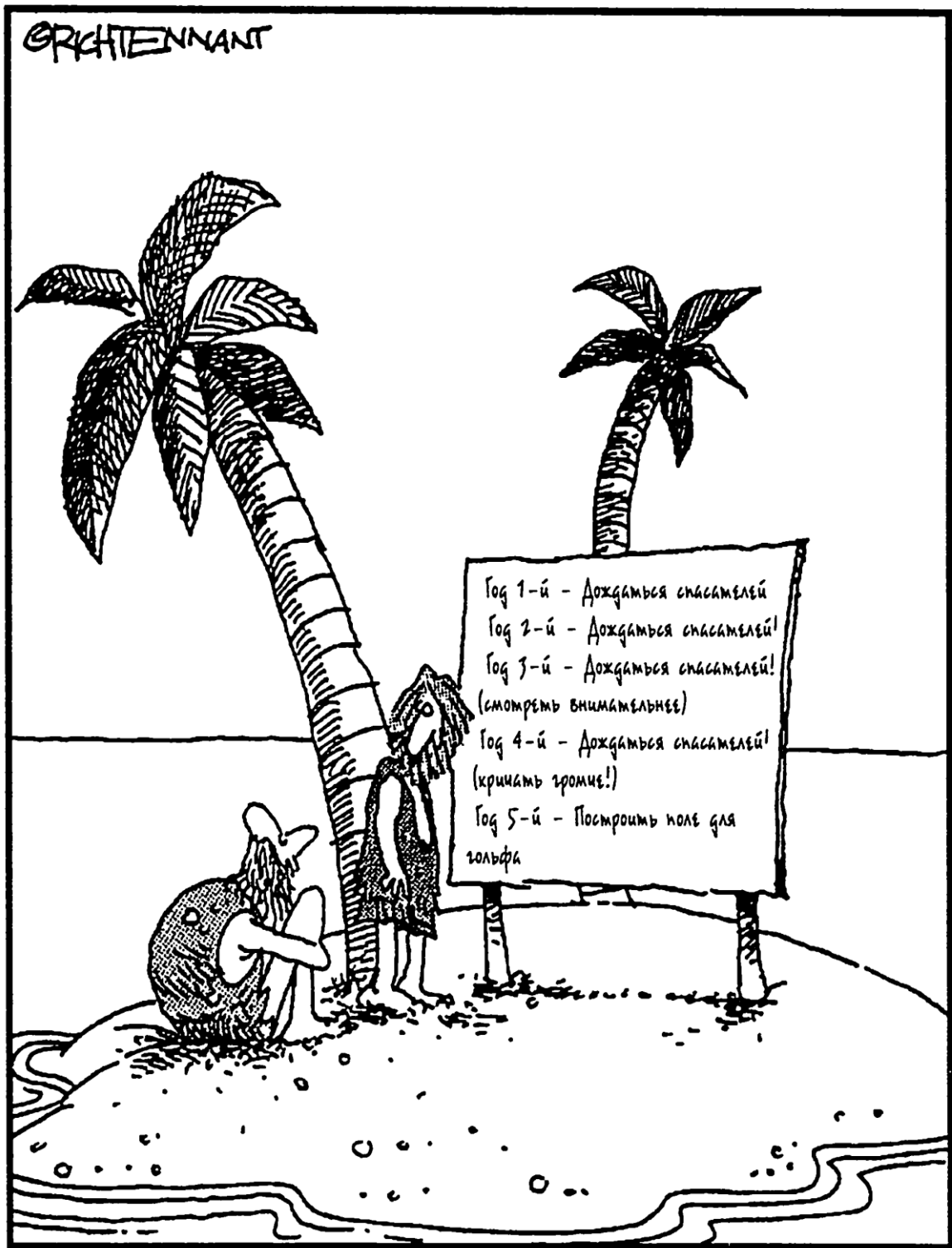
На етапі оптимізації може виникнути необхідність у деяких змінах плану для задоволення тих чи інших критеріїв. Ці зміни можуть викликати необхідність повернення до попередніх етапів планування. В результаті отримується скоригований генеральний розклад проекту, який близький до оптимального.

Необхідно також провести перевірку можливості прийняття оптимального, в математичному змісті, плану з врахуванням таких критеріїв, як мінімальна тривалість виконання проекту, мінімальна вартість, максимальне використання власних ресурсів, максимальне задоволення замовника тощо. Ці критерії незалежні. Наприклад, максимізація використання внутрішніх ресурсів не обов'язково приводить до мінімізації вартості та тривалості виконання проекту.

При системному підході оптимізується декілька варіантів, що проаналізовані на можливість реалізації, і вибирається варіант, який найкраще задовольняє встановлені критерії. Якщо на попередніх етапах проходив розвиток тільки одного варіанта (а не побудова альтернативних рішень), то завдання вибору не виникає, і оптимальне рішення стає планом, який приймається.

Такі математичні методи як моделювання, лінійне, динамічне програмування, теорія ігор та інші можуть бути використані для визначення оптимального плану, але в таких задачах число змінних та обмежень дуже велике, тому не завжди можна використати математичні можливості і тоді використовують ітеративні методи, що використовують евристику, яка дозволяє визначити якщо не оптимальний план, то хоча б прийнятний.

ПРАКТИЧНИЙ БЛОК



„Мій проект зазнав змін у цьому році...”

(Стенлі Портні)

Тема: ПРОБЛЕМИ, ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

Мета: визначити проблеми, переваги та перспективи запровадження у професійній діяльності менеджерів освіти соціально-педагогічних проектів.

Форма: дискусія.



Сценарій

Відкриття	• Привітання та представлення учасників дискусії. • Представлення теми та основної мети дискусії, програми спільної роботи та способу оцінювання ефективності дискусії. • Нагадування про обов'язкові норми та принципи під час дискусії.	5 хв.
Вступ	Постановка принципових питань та проблем, з якими диспутанти мають впоратися.	5 хв.
Проведення	• Надання слова диспутантам (згідно з процедурою або через певні мотиви та стеження за порядком з позиції "другого плану"). • Звертання уваги на те, чи всі мають можливість виступити, чи ніхто не відчувається чужим, чи його голос не заглушений іншими учасниками, тактовно заохочує до участі. • Стеження за тим, щоб всі необхідні аспекти проблеми були обговорені. • Стеження, щоб диспутанти не відхилялись від запропонованої теми. • Дотримання сприятливої атмосфери під час	40 хв

	проведення дискусії, як учасники звертаються один до одного, панує над їхніми емоціями. Збирання результатів дискусії на окремих етапах, звертання уваги учасників на вже пройдений ними відрізок шляху	
Закінчення	- Підведення підсумків усієї дискусії, нагадування про хід розмови, підкреслювання узгодження та результатів спільної праці. - Оприлюднення висновків, зокрема щодо подальшої роботи групи. - Закриття дискусії та подяка її учасникам	решта часу

Дискусія

Дискусія є інтерактивним методом, який використовують не лише для кращого запам'ятовування матеріалу, але й для наближення його більше до себе. Задаючи питання, дискусант має його сформулювати, “вдягнути” у власну лексику, глибше вникаючи цим самим у процес мислення партнера чи викладача. Теж саме “привласнення” проблематики виступає тоді, коли дискусант протестує або скорочує висловлювання мовця – у будь-якому випадку перестає бути пасивним, по-своєму переробляє новий матеріал. З'являється можливість підтвердження свого розуміння, скорочення, корегування, а це вже робота на власному матеріалі, а не на зовнішньому. Хороша дискусія перетворює пасивно отриману інформацію на дію, після чого настає найефективніший спосіб отримання знань.

Настанова для учасників: дискусію використовуємо тоді, коли метою є спільний пошук істини, найкращого виходу із ситуації, коли потрібно розглянути проблему з багатьох позицій, перш ніж настане час для прийняття рішення, коли для нас важливим є залучення у спільний процес мислення досвіду багатьох учасників. У дискусії слухаю партнера чи викладача, для того щоб якнайкраще зрозуміти, якнайповніше сприйняти його спосіб мислення та досвід. Намагаюся бути найбільш відкритим до всього, що для мене нове і навіть незвичне. Жодного почутого формулювання чи аргументу не відкидаю, поки його ретельно не обміркую. Охоче погоджуюся на гіпотетичне продовження розмірковувань, з якими зрештою не погоджуюсь, оскільки дуже хочу знати, куди це розмірковування веде.

Тема: «НОВІ» ТА «СТАРІ» ЧЛЕНИ КОМАНДИ ПРОЕКТУ

Мета: навчити управляти процесами адаптації та мотивації персоналу в проектній команді.

Форма: виконання вправ.



Ситуація 1

Уявіть, що Ви менеджер соціально-педагогічного проекту. Один з членів команди пішов з проекту за сімейними обставинами. Але Ви знайшли нового співробітника. Ваше завдання якомога скоріше адаптувати його до нового проектного середовища та познайомити з новими функціональними обов'язками. Розробіть програму адаптації для нового співробітника.



Ситуація 2

Олександр Ковальов – директор філіалу вищого навчального закладу (рівень – Університет). Філіал був створений на основі місцевого інституту, що став частиною Університету. Університет відомий як один з лідерів у галузі створення та реалізації проектів, тож персонал Університету має значний досвід у цьому напрямку. Один з пріоритетів Олександра – створення системи управління персоналом, яка б могла створювати та впроваджувати проекти.

Працюючи протягом двох тижнів по 12 годин у добу, Олександр намагався у тому числі дослідити систему управління персоналом, що була прийнята раніше. У результаті вдалося з'ясувати, що підбір нових співробітників здійснювався виключно через знайомих, у філіалі не мали уявлення про створення і реалізацію проектів, відповідно – понять команда проекту та її функціонування. Професійне навчання не планувалось, а організовувалось за потребою керівників підрозділів. Співробітники

отримували відрядну заробітню плату, а адміністративний персонал – посадові оклади й щомісячні премії, що складають 40% від окладу. Після ознайомлення з новою кадровою політикою (Університету), персонал не виявив жодної ініціативи щодо участі у створенні та реалізації проектів.

Питання та завдання:

1. Чи є можливість у викладеній ситуації змінити систему управління існуючим персоналом? Якщо "так", то як?
2. Запропонуйте систему управління персоналом для даної організації (які основні процеси вона повинна підтримувати і на яких принципах будуватися?).
3. Розробіть програму мотивації персоналу щодо їхньої участі у створенні та впровадженні проектів у філіалі, з переліком конкретних заходів, які необхідно здійснити. Чи варто для цього звертатися по допомогу до персоналу Університету за досвідом?
4. Якими повинні бути роль і позиція самого Олександра Ковальова? Які кроки він повинен вчинити особисто?

Тема: НАЙКРАЩИЙ ЧЛЕН КОМАНДИ...

Мета: відпрацювати основні моделі статусно-рольової поведінки команди проекту.

Форма: семінар.



Хід роботи

<u>Тема:</u>	“Накращий член команди”? Формулювання визначень
<u>Цілі:</u>	Учасники повинні сформулювати риси ідеального замовника, проектного менеджера, члена команди та учасника проекту, усвідомити основні моделі статусно-рольової поведінки
<u>Роль ведучого:</u>	• На першому етапі ставить чітку ціль роботи та стежить, щоб група її не забула. • Сконцентровується на процесі – ділить на команди та групи, заохочує та підтримує. • Наприкінці виконує функцію експерта – допомагає оцінити результати роботи
<u>Адресати – учасники:</u>	Група з осіб, працівників галузі освіти



Сценарій

Час	Фрагменти дій	Викладач і матеріали
10 хв	Вступ – викладач пояснює мету заняття. Запитує учасників, хто з них був залучений до роботи в якомусь проекті чи хоча б знайомий з його діяльністю. Без коментарів вислуховує кілька осіб. Нагадує, що у проекті є чотири основні ролі: замовник, проектний менеджер, член команди, учасник проекту.	Фліпчарт з великими написами: замовник, проектний менеджер, член команди, учасник проекту.
10 хв	Індивідуальна робота – учасники індивідуально визначають та записують на аркушах паперу 5 найважливіших на їхню думку рис замовника, проектного менеджера, члена команди, учасника проекту. Викладач не втручається у процес, лише	Викладач роздає учасникам по одному аркушу паперу формату А6 (аркуші кольорові – по три аркуші в шести

	може зазначити, що ці риси можуть бути зовсім дивакуватими на перший погляд.	кольорах, наприклад: синій, білий, зелений, жовтий, оранжевий, сірий)
15 хв	Робота в командах – учасники працюють в командах по 3-4 особи. У кожній команді будуть особи, що мають аркуші паперу того самого кольору, викладач просить учасників знайти своїх партнерів. Коли сядуть разом, дає кожній групі аркуш формату А4 в тому самому кольорі і просить протягом 10 хв. написати 5 спільних рис замовника, проектного менеджера, члена команди, учасника проекту (на аркушах А4 можна написати: “Замовник: ...; Проектний менеджер: ...; Член команди: ...; Учасник проекту: ...”)	Допомога у формуванні команд, вказування на їх місце роботи, точне пояснення завдання
20 хв	Робота в малих групах – коли групи закінчили роботу, викладач ділить всіх учасників на 2 нові групи, об’єднуючи по декілька команд з попереднього етапу (наприклад: група А – сині, білі, зелені; група Б – жовті, сірі, оранжеві). Кожній групі дає великий фліп і просить на основі описаних у командах рис протягом 20 хв. дати спільні риси визначених ролей.	Допомога у підготовці робочих місць, допомога у формуванні груп, пояснення завдання
35 хв	Заклучна дискусія – представники груп представляють по черзі описані риси кожної з ролі в проекті. У розмові з їх учасниками викладач підкреслює переваги кожної з них. Звертає увагу на те, які риси дійсно важливі, а які ні. Просить проаналізувати разом з ним, наводячи різні ситуації. Доповнює, якщо серед описаних рис відсутній важливий елемент. Обов’язково звертає увагу на те, що ідеальних ролей не буває. Це досвід корисний для них під час формування команди, взаємодії з командою, замовником та іншими. І, звичайно ж, прагнути досягти ідеалу.	Фліпчарт з позначенням кожної групи. Під кожною з груп можна написати основні ролі в проекті.

Метод «Снігова куля»

«Снігова куля» – це метод колективного пошуку спільного рішення або спільного погляду на певний об’єкт. Метод застосовують для створення дефініції (визначення), яка буде легко зрозумілою та прийнятою всіма учасниками навчання, оскільки всі беруть участь у її створенні, мають можливість подати власне бачення об’єкту. Кожен учасник вносить у формулювання власний неповторний досвід, який є важливим і потрібним цілій групі. Метод дозволяє першій, ще мало відшліфованій думці (знанню,

погляду, потребі) кожного учасника, дати назву, записати, запам'ятати, переконати всю групу в тому, що ґрунтовне обговорення кожного окремого досвіду дасть змогу сформуванню найповнішої концепції багатого різностороннього образу, отримання рішення, яке б задовольняло всіх.

Назва методу добре відображає як його суть (в кінцевому результаті роботи групи в сніговій кулі закладений досвід кожного учасника), так і виконання (окремі ідеї та інтуїція з'єднуються в єдине ціле, як сніг в малі грудки, а ті в свою чергу у велику кулю). Важливим є те, що кінцевий результат нікому не нав'язаний силою або через умовляння, а є справді узгоджений шляхом спільного обговорення.

Проведення:

Етап I – вступ

Проведення заняття “Снігова куля” передбачає наявність доброї атмосфери в групі. Дуже важливо на цьому етапі з'ясувати цілі спільної роботи – учасники мають добре знати, про який результат ідеться. Це може бути глибоко обдумана дефініція певного об'єкту, може бути спільно розроблена позиція щодо обговорених подій, можуть бути врешті-решт головні цілі, яких учасники хочуть досягти протягом семінару. Потрібно також роз'яснити учасникам методiku спільної роботи, допомогти їм зрозуміти причини застосування саме цієї методики. Далі роздаємо учасникам аркуші паперу з проханням записати 3–5 формулювань (але завжди всі однакової кількості!), які підготують їх до подальшої спільної праці. Якщо результатом має стати узгодження цілей такої роботи, то на цьому етапі учасники записуватимуть індивідуальні цілі, якщо хочемо підвести учасників до створення дефініції, то вони записуватимуть риси зазначеного об'єкту, які, на їх думку, є найважливішими.

Етап II – індивідуальна робота

Протягом короткого проміжку часу (близько 5 хв.) намагаємось не заважати учасникам. У разі потреби відповідаємо на їх питання, наголошуємо на важливості самостійної роботи – для співпраці та узгодження поглядів час настане дещо пізніше. Цей етап важливий для підготовки до подальшої розмови, а також до необхідності відстояти чи захистити власну думку чи ідею. Все це змушує до пошуку аргументів, робить подальшу дискусію цікавішою та більш плідною.

Етап III – команди

Методи поділу на групи завжди потрібно пристосовувати до характеру групи та закладених цілей. Якщо у групі спонтанно утворились чи зорганізувались певні команди, напевно, краще буде на цей раз їх розділити. Команди повинні бути настільки малими, щоб кожен з її учасників мав можливість без примусу активно включитись у роботу групи. Найчастіше на цьому етапі утворюють команди з трьох осіб, але не більше п'яти. Завданням команди є одноголосний вибір спільного формулювання. Учасники беруть за основу те, що зробили індивідуально, та вибирають такі формулювання, які

найкраще відображають їх спільну думку. Можуть, звичайно, відредагувати попередні записи, можуть, якщо під час дискусії з'являться нові помисли, відмовитися від попередніх та записати цілком нові. Результатом цього етапу буде та сама кількість формулювань відповідей, скільки до цього мав записати кожен учасник індивідуально.

Етап IV – малі групи

Команди об'єднують в малі групи – найчастіше дві команди утворюють одну групу. Завдання групи – прийти до спільного висновку. Тепер, у разі формулювання дефініцій, повинен виникнути її перший варіант, створений на основі розроблених формулювань кожної команди. Якщо результатом мають стати цілі подальшої роботи групи, вибирають найважливіші з тих, які опрацьовані на попередньому етапі. Ведучий повинен на цьому етапі підтримувати процес роботи, підійти до груп та допомогти їм у редагуванні. Загрозою цього етапу є тенденція до надмірного узагальнення, щоб «помістились» у розробленій версії всі попередні думки. Ведучий підказує, що записи повинні бути конкретними, точними, такими, які б не дозволяли на довільну інтерпретацію. Результат роботи група записує на фліпах, які пізніше будуть представлені всім учасникам семінару.

Етап V – заключна дискусія

Представники груп презентують результати спільної роботи, коментуючи записи на фліпах. Ведучий пропонує порівняти результати, знайти спільні та відмінні пункти (місця). Разом з групою редагує (або вибирає) кінцевий результат. У разі створення нової дефініції порівнює її з дефініцією в енциклопедії – разом з учасниками аналізує їх, обмірковує причини можливих відмінностей.

Тема: МІЖОСОБИСТІСНА СУМІСНІСТЬ У ПРОЕКТНІЙ КОМАНДІ

Мета: відпрацювати основні моделі міжособистісної сумісності персоналу в проектній команді.

Форма: тренінг.



Хід роботи

Етапи роботи	Зміст роботи	Час
Етап I	- Ознайомлення із завданням - Поділ на групи - Визначення спостерігача	10
Етап II	- Ознайомлення з інструкцією - Відповіді на три питання, які можуть виникнути у груп - Визначення «директора»	5
Етап III	- Отримання всіх необхідних матеріалів - Написання детальної інструкції «виробництва» капелюха - Створення його моделі	25
Етап IV	- Представлення калькуляції коштів	5
Етап V	- Виконання капелюха за поданою інструкцією конкурентним «підприємством»	15
Етап VI	- Тестування виконаних конкурентними «підприємствами» капелюхів	5
Етап VII	- Обговорення та підведення підсумків	30

Метод «Капелюхи»

«Капелюхи» – це метод, що ознайомлює учасників з етапами роботи колективу, роллю комунікації в групових процесах, а також етапами планування.

Етап I – ознайомлення

Викладач/ведучий інформує учасників про те, що вони будуть поділені на групи по 5–7 осіб, кожна з яких буде окремим «підприємством» з проектування капелюхів. Завдання кожної групи – підготувати детальну

інструкцію для створення капелюха. Проект має задовольняти вимоги, зазначені в інструкції (див. Бланк). Капелюх буде закуплений для впровадження тоді, коли його виробництво буде рентабельним (його вартість не повинна перевищувати 400 грн.). Калькуляція коштів та вимоги до виконання капелюха записані в інструкції для колективу (“підприємства”).

У кожній малій групі ведучий визначає спостерігача, який безпосередньо не братиме участі в роботі групи. Його завданням буде записування поведінки окремих її членів та спостереження за процесами в групі (способи прийняття рішень, розподіл обов’язків та ролей, спілкування всередині групи тощо). Робота спостерігача надзвичайно важлива, отже, це мають бути особи, які зможуть записати всі суттєві процеси та поведінку.

Тренер повідомляє, що група працюватиме над завданням у два етапи: вступному (не слід називати його етапом планування) та проектування.

Етап II – вступ

Учасники отримують інструкцію, після ознайомлення з нею мають час для трьох запитань. На цьому етапі кожна група має визначити «директора» підприємства.

Етап III – проектування

Ведучий просить, щоб “директори” отримали всі необхідні матеріали (папір, ножиці тощо). Після чого кожна група має 20 хв. для написання детальної інструкції, беручи до уваги вказівки щодо конструкції та кошторису (інструкція може включати лише один рисунок). Кожна група може виконати також модель капелюха. Однак має його ховати від конкурентів. На цьому етапі ведучий має уважно спостерігати за поведінкою окремих членів команди, за процесами, що відбуваються в групах, та етапами роботи над проектом. Особливу увагу слід звернути на:

- етапи роботи над проектом;
- заангажованість членів команди;
- спосіб вибору ідеї, над якою вирішено далі працювати (ідея щодо капелюха) – через вольове рішення лідера, голосування усіх членів колективу, рішення найактивніших учасників;
- поділ роботи у виготовленні прототипу капелюха – чи заплановано поділ праці, чи всі залучені до роботи, чи хтось стежить за часом;
- спосіб мотивації в команді.
- ролі в групах;
- спілкування членів команди.

Етап IV – оцінка проектів

Ведучий просить усі команди подати калькуляцію коштів та записує їх на таблиці так, щоб ще могли бачити всі команди.

Етап V – виробництво капелюха

Ведучий інформує, що замовник вирішив перевірити всі проекти (не можна цю інформацію подавати учасникам раніше.) З цією метою інструкції, які написали команди, передаються конкурентному підприємству (прототипи

залишаються схованими). Завданням груп є виконання капелюха за поданою інструкцією (групи між собою не спілкуються).

Етап VI – тестування капелюхів

Ведучий просить передати капелюхи на тестування. Перевіряє, чи вони виконані згідно із встановленою інструкцією (закривають маківку голови, тримаються на голові тощо).

Етап VII – підсумки

Ключовим питанням до кожної групи, з якого має початися підведення підсумків, є «де ваш капелюх?» Групи, як правило, вказують на прототипи, які вони запроектували, а не на капелюх, виконаний згідно з інструкцією іншої групи. Це є приводом до дискусії на тему вибору між запроектованим капелюхом та виготовленим (ототожнюємо себе з дією, яка є результатом нашої праці від моменту виникнення ідеї, важливо, щоб залучити до роботи в групі усіх вже в момент виникнення ідеї). Далі ведучий просить, щоб спостерігачі подали результати своєї роботи (важливо, щоб не називали імен людей, а лише описували їх поведінку). Спостерігачі повинні описати етапи роботи над проектом, поділ завдання між членами групи, їх включення в роботу, а також стосунки між членами команди під час виконання роботи.

З позиції навчання цей етап є ключовим. Перед обговоренням змістовної частини симуляції ведучі повинні зробити можливим для учасників «вихід» з емоційного стану, пов'язаного з проведенням примірювання капелюхів тощо. На початку варто поставити кілька питань, що стосуються відчуттів учасників (як вам сподобалася симуляція? Чи ви добре почували себе у ролі проєктантів?).

Підсумок ведучого повинен включати обговорення пізнавального циклу а також спостереження, що стосується всіх дій, які впливають на результат роботи групи. Їх можна згрупувати на:

- дії зорієнтовані на реалізацію цілі (ініціатива пропозиції просування справ, інформування, роз'яснення, підсумок);
- допоміжні дії (підтримка пропозиції, посередництво в конфліктах, почуття гумору, узгодження та компроміси, полегшення спілкування);
- дії, зорієнтовані на себе (неслухання інших, блокування, домінування, агресія, дигресія, порожня балаканина тощо).

Можна попросити групу представити цикл своєї роботи над капелюхом.



Бланк

ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ КОЛЕКТИВУ (“ПІДПРИЄМСТВА”)

Завдання

Ви – колектив проектантів капелюхів. Перед вами поставлено завдання – розробити проект капелюха та письмову інструкцію для його масового виготовлення. Капелюх повинен бути виготовлений лише з наступних матеріалів:

- папір (A4),
- самоклеюча стрічка,
- скріпки.

Для підтримки вашої роботи деякі матеріали отримуєте даром. Маєте у розпорядженні також певні знаряддя праці: ножиці, лінійки. Вони можуть згодитися при виготовленні прототипів капелюха. Пам’ятайте, однак, що інші групи – ваші конкуренти і можуть украсти (чи запозичити) вашу ідею. Якщо вирішите виготовити прототип капелюха – сховайте його від інших груп.

Вимоги до конструкції капелюха

- Капелюх повинен підходити до середнього розміру голови людини (57-60).
- Повинен утриматися на голові при легкому вітрі щонайменше 30 секунд.
- Повинен бути виготовлений із щонайменше 5 аркушів паперу (чи з їх частин).
- Повинен накривати маківку голови.
- Виробництво повинно бути рентабельним (прибутковим).

Калькуляція коштів

Частину матеріалів та часу отримаєте даром. Щоб полегшити вам планування видатків, подаємо ціни окремих матеріалів:

Папір (A4) – даром

Самоклеюча стрічка – 15 грн/см

Скріпки – 1 грн/шт.

Час роботи колективу – 1 грн/сек

Рівень рентабельності: 400 грн (умовний)

Час для роботи

Група має 5 хвилин на обговорення матеріалу та для 3 запитань. Пізніше можливостей для задавання питань не буде. Група має 20 хвилин на виготовлення проекту капелюха та розробку письмової інструкції щодо його виготовлення, включаючи і кошторис. Інструкція повинна містити інформацію про час, необхідний на виконання капелюха розробленої вами моделі.

Письмова інструкція, розроблена групою, може включати лише один рисунок.

Тема: ЕТАП ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ, ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ

Мета: навчити визначати обмеження (часові, соціальної сфери, за наповненням за змістом) власного проекту; розвивати вміння складати структурний план проекту та описувати робочі пакети завдань; формувати навички цілеполягання.

Форма: ігрове проектування.



Порядок представлення соціально-педагогічного проекту:

- Ідея проекту
- Обґрунтування доцільності реалізації саме цієї ідеї.
- Концепція,
- Структура,
- Життєвий цикл проекту,
- Класифікаційні ознаки,
- Нормативно-правова база проекту.



Обмеження проекту

<u>Часові</u>	
<u>Соціальна сфера</u>	
<u>Наповнення за змістом</u>	



Методика SMART

C (S) – специфіка – _____,
M (M) – масштаб – _____,
A (A) – акцептація – _____,
P (R) – реальність – _____,
T (T) – терміни – _____.

Мета проекту: _____

Додаткові цілі: _____

«Не цілі»: _____



Технологія

Для виконання цього завдання потрібні стікери (невеличкі аркуші паперу з клейкою основою) і ватмани:

А) На одному зі стікерів напишіть назву проекту та розмістите на 1-ому рівні (рис. 8).

Б) На кожному окремому стікері випишіть усі етапи, які необхідно пройти для досягнення мети проекту, та розмістите їх на 2-ому рівні по горизонталі.

В) Далі, на кожному стікері випишіть завдання, які необхідно виконати для реалізації першого етапу другого рівня (п. 1.2.), та розмістите їх на третьому рівні вертикально, один під другим.

При потребі змінити або перемістити той чи інший етап або завдання, стікери легко дозволяють це зробити, лише відклеївши їх та розмістивши у потрібному місці для вибудови ідеальної структури Вашого проекту. Інші пункти структурного плану заповнюються самостійно.

Нумерація у структурному плані позначає кожний вид роботи по проекту. Вона є важливою, особливо якщо проект є частиною великої програми. Це спрощує оформлення документації проекту та допомагає не загубити якийсь вид роботи. Нумерація йде за порядком відповідно до кожного рівня. Так, якщо проект є першим, то завдання 1.3.2 буде читатися так: 1 – це перший проект, 3 – це третій етап за порядком, 2 – це друге завдання у третьому етапі.

Шаблон

***1-й
рівень***

***2-й
рівень***

***3-й
рівень***

Рис. 8. Структурний план проекту



Робочий пакет завдань

Кожний етап містить ряд завдань. Кожне завдання – це комплекс більш дрібних завдань, які і є робочими пакетами завдань. При описі кожного робочого пакету завдань, кожен вид роботи роздібнюється на деталі, які важливі для його виконання. Це дає змогу у майбутньому створити правильні і достовірні діаграми та графіки проекту.

Кожній підгрупі видається шаблон робочого пакету завдань формату А-1 (табл. 3) і пропонується обрати один робочий пакет завдань, який на їхню думку більш місткий.

Таблиця 3. Робочий пакет завдань

Фаза проекту:	
Код робочого пакету:	
Назва робочого пакету:	
Зміст пакету:	• • •
До змісту не має відношення:	• • •
Результати (відповідно до змісту проекту):	• • •
Тривалість:	
Ресурси:	
Витрати:	
Пакет доручено:	

Обов'язковим є визначення того, що не має відношення до змісту пакету, оскільки це дає змогу чітко окреслити межі роботи кожного виконавця і не витратити час і ресурси на виконання того, що на перший погляд є важливим.



Шаблон-зразок

Рис. 9. Організаційна схема проекту

Побудувавши організаційну схему, визначте ролі у проекті. На кожному стікері окремо випишіть:

- посаду, яку буде займати у проекті,
- посаду, яку займає безпосередньо у Вашій організації,
- ПІБ особи.

Розмістіть стікери відповідно до визначених ролей.

Зразок:



Функціональні обов'язки команди проекту

Кожній підгрупі видається шаблон функціональної діаграми проекту формату А-1 (табл. 4). Під час роботи в аудиторії бажано функціональні обов'язки розподілити по одному з обраних етапів проекту (другий рівень). Інші виносяться на самостійне доопрацювання. Для виконання завдання використовуються наступні умовні позначення:

Р – РІШЕННЯ – приймає остаточне рішення

В – ВИКОНАННЯ – відповідальний за виконання завдання

У – УЧАСНИК – бере участь у виконанні завдання

І – ІНФОРМАЦІЯ – кого необхідно проінформувати

Таблиця 4. Функціональна діаграма

		ПІВ													
		Роль у проекті													
№ РП (робочого пакету)	Завдання														

Тема: ОТОЧУЮЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПРОЕКТУ ТА ГРАФІКИ ПЛАНУВАННЯ

Мета: навчити аналізувати оточення власного проекту та розробляти заходи щодо подолання негативного впливу на проект; розвивати вміння складати календарні плани власного проекту; формувати навички роботи у програмі MS Project.

Форма: ігрове проектування.



Приклад

Якщо умовно представити проект та оточуюче середовище у вигляді кругової діаграми, то легко можна показати вплив оточуючого середовища на проект і, навпаки – вплив проекту на оточуюче середовище. Дослідивши оточуюче середовище багатьох соціально-педагогічних проектів, умовно можна виділити наступні групи впливу на проект:

- Вищі органи влади – майже кожний соціально-педагогічний проект проходить експертизу, або узгодження з певними органами влади.
- Соціум – це можуть бути представники ЗМІ (можуть розповсюджувати негативну інформацію, або недостовірну), мешканці житлового будинку, поблизу якого реалізується певний проект (побудова притулку для безпритульних дітей) та інші.
- Об'єкти проекту – це та категорія громадян, на яку спрямована реалізація проекту. Зазвичай, це завжди позитивний вплив у обох напрямках, але об'єкти проекту на першому етапі можуть негативно сприймати перетворення у своєму житті.
- Технічний персонал – може становити загрозу у вигляді відмови обслуговувати проект, оскільки ресурси технічного персоналу часто не враховують під час формування бюджету проекту.

- Учасники – це не проектна команда. Це категорія людей, які в силу обставин є задіяними у проекті та виконують невелику роль, але їхні спрямування можуть стати на перешкоді реалізації проекту.

Умовні позначення:

	- позитивний вплив
	- негативний вплив
	- жодного впливу

Остання позначка буває зрідка, оскільки аналізується оточення, що впливає. Проте слід зважати на категорії, які можуть не зазнавати впливу від проекту, але можуть впливати на проект, і навпаки – не впливати на проект, але зазнавати впливу від проекту. В останньому випадку, їхній вплив не буде мати значення, проте може виявитися на стадії завершення проекту, або експлуатації продукту проекту.

Рис 10. Схема впливу оточення проекту



Запобіжні заходи

Після побудови схеми впливу оточення, слід визначити запобіжні заходи, які попередять негативний вплив на проект (табл. 5). Це один з інструментів управління ризиками по проекту. Визначення цих заходів також впливає на вибудову графіків проекту, оскільки треба враховувати усі необхідні ресурси (кошти, час, людські ресурси тощо), які будуть задіяні для подолання негативного впливу на проект.

Таблиця 5. Заходи щодо подолання негативного впливу на проект

ОТОЧЕННЯ	ВПЛИВ		ЗАХОДИ
	«+»	«-»	
...	+		
...		-	• Мотивація • Матеріальне стимулювання • Інше
...		-	



Основні віхи проекту

У будь-якому проекті першою віхою буде початок проекту, останньою – проект завершено (табл. 6). Віхи умовно позначаються буквою R (з англ. *range* – ряд, ланцюжок подій тощо). На даному етапі важливо правильно і якомога точніше визначати дати початку і кінця кожної віхи. Оскільки це впливає на побудову подальших графіків проекту.

Таблиця 6. Основні віхи проекту

Віха	Опис	Дати
R1	Проект розпочато	
Rn	Проект завершено	



Графік робіт по проекту

Кожній підгрупі видається шаблон графіку робіт для робочого пакету завдань формату А-1 (табл. 7). Під час роботи в аудиторії пропонується розробити графік робіт для одного з обраних аудиторією робочих пакетів завдань. Інші виносяться на самостійне доопрацювання.

Таблиця 7. Графік робіт для робочого пакету завдань

		Рік													
		Місяць													
		Дні													
Код РП	Опис робочого пакету завдань														

Наприкінці заняття усі отримані дані заносяться у програму MS Project та вибудовується перший варіант діаграми Ганта. Робота проводиться в комп'ютерних залах.

Тема: УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ І ВИТРАТАМИ ПРОЕКТУ

Мета: сформувати вміння управляти ресурсами і витратами проекту.

Форма: ігрове проектування



Етапи проведення аналізу ресурсів проекту

Е т а п и	А н а л і з р е с у р с і в
<i>Крок 1</i>	Визначення джерел інформації
<i>Крок 2</i>	Встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів: 1-й пріоритет – ранній початок, 2-й пріоритет – найменший запас часу по роботі, 3-й пріоритет – найбільша тривалість виконання роботи, 4-й пріоритет – порядковий номер.
<i>Крок 3</i>	Розподіл ресурсів: 1. Послідовний метод розподіляє ресурси між роботами відповідно до встановлених пріоритетів, кожного разу розглядаючи одну роботу після іншої. 2. Паралельний метод розподіляє ресурси по всіх роботах водночас (але кожного разу на один день) зіставленням щоденної наявності ресурсів, потреби в них і тривалості робіт.



План проектних витрат

Кожній підгрупі видається шаблон (табл. 8) формату А-1. Командою обирається один з робочих пакетів завдань (краще той, за яким розроблявся графік робіт і функціональна діаграма). Обов'язково виписується код та назва робочого пакету завдань, під якими перераховуються завдання даного пакету.

Одиниця об'єму – вказується одразу загальна кількість, яка необхідна для реалізації даного завдання.

Ціна – вказується за одну одиницю, і лише *сума* показує загальну кількість, необхідну для реалізації завдання.

Таблиця 8. План проектних витрат.

Код	Назва та завдання РП	Витрати на кадри			Матеріальні витрати			Транспорт		
		Один. об'єму	Ціна	Сума	Один. об'єму	Ціна	Сума	Один. об'єму	Ціна	Сума
Всього:										
Загальна сума:										

Тема: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І КОМУНІКАЦІЯМИ У ПРОЕКТІ

Мета: розвивати вміння управляти конфліктами та комунікаціями в проектній команді.

Форма: розв'язання ситуацій-висловлень, ділова гра.



Настанова на виконання завдання

Шановні колеги! Перед Вами 4 ситуації, взятих з реального життя. Прочитайте кожную ситуацію і вирішіть, яка фраза зі стовпчика праворуч найкраще розкриває прихований зміст висловлень. Правильно обраний варіант дасть можливість продовжити щирі бесіду із співрозмовником.

Ситуації-висловлення

Ситуації (висловлення)	Варіанти фраз для підтримки розмови
1. Керівник робіт пояснює молодому працівникові, що треба дотримуватися встановлених правил, а не чинити на власний розсуд. Працівник роздратовано відповідає: „Ви закликаєте до творчості, а самі перешкоджаєте будь-якій ініціативі”	а) Чому Ви не радитеся зі мною, перш ніж щось розпочати? б) Ви не задоволені тим, що я роблю Вам зауваження? в) Очевидно, мені потрібно більше вчити Вас. г) Ви вважаєте, що рутинну роботу повинен робити хтось інший?
2. У бесіді з керівником молода робітниця скаржилася на труднощі в колективі. Наприкінці бесіди вона сказала: „Багато хто, кого я вважала друзями, виявилися зовсім не тими, за кого я їх приймала”. Потім, поміркувавши, додала: „Може, я занадто багато очікую від тих, з ким близько спілкуюся?”	а) Ви думаєте, що треба піти з колективу? б) Коли пізнаєш людей ближче, утрачаєш до них інтерес. в) Вам здається, що не слід очікувати від людей досить багато? г) Ви думаєте, що якщо підете, то Ваші проблеми будуть розв'язані?
3. Сорокап'ятирічний чоловік із захопленням виголошує: „Я працював у багатьох організаціях. Зрештою, я зрозумів, що краще, ніж це місце,	а) Ви багато очікуєте від цієї організації? б) Вам, очевидно, не подобалися

мені й бажати не слід”	попередні місця. в) Дивлячись як порівнювати. г) Ви, ймовірно, довго на одному місці не працювали
4. Тридцятирічний чоловік говорить своєму начальникові: „Я не боюся роботи: хоча, щоправда, не всяка робота мені подобається. Робота, з якою впорається кожний, мені не по душі”.	а) Ви думаєте, що здатні на більше? б) Ви вважаєте себе здібнішим за інших? в) Ви прагнете виділитися. г) Ви вважаєте, що Вас недооцінюють?
5. Помічник, жінка середніх років, сказала, коли менеджер нагадав їй, що вже вдруге цікавиться про потрібний документ: „Адже ж я хочу зробити якомога краще. Ви ж знаєте, я не можу працювати абияк! Якщо тепер я не влаштовую Вас, скажіть мені про це”	а) Ви нервуєте. б) Ви відчуваєте, що до вас змінилося ставлення з боку начальника? в) Ви вважаєте, що Вам стало важко тут працювати? г) Чому Ви робите такі висновки?
6. У бесіді з керівником щойно призначений завідувач відділом сказав: „З перших днів на новому місці мене захопив паперовий потік. Спочатку думалося: це від того, що я новачок, не опанував мудрості керування. Потім зрозумів, що служба, яку я очолюю, нашій галузі не потрібна”	а) Ви зрозуміли, що треба змінити режим роботи? б) Ви розчарувалися в цій роботі? в) У Вас поганий настрій? г) Ви вважаєте, що Ви здатні на щось більше?
7. Один співробітник говорить начальнику: „Я не хочу працювати разом з Петуховим. Він ледар, занадто багато думає про себе, а сам скаржиться, що йому не допомагають. Мені набридло робити за нього роботу”	а) Ви вважаєте, що Петухова треба підтягти? б) Петухов не хоче працювати з Вами, чи не так? в) Ви вважаєте, що Петухов вносить розлад? г) Ви думаєте, що Петухову краще піти?
8. Молодий співробітник уже місяць працює в команді. Під час бесіди з начальником цеху він сказав: „Я не знаю, чому, але я не почуваю себе повноправним членом команди. Усі приємні люди, однак вони якось замкнулися в тісне коло, я почуваюся	а) Чому б Вам не зробити їх що-небудь приємне? б) Вам не здається, що команда Вас не приймає? в) Здається, що Ви чимось не

чужим серед них. Можливо все це мені здається? Не знаю”	подобаетесь членам команди. г) Ви думаєте, що вони повинні вважати Вас своїм?
9. Менеджер з фінансування сказав своєму начальникові: „Я вже давно працюю на цій посаді і не пам’ятаю випадку, щоб мене змушували переробляти мій звіт. Ви перший, хто це зробив. Можливо, у звіті є якісь неточності, ніхто від них не застрахований. Але переробляти усе!..”	а) Ви вважаєте, що несправедливо змушувати Вас усувати помилки? б) Сподіваюся, Ви перевірили звіт перед тим, як показати його мені? в) Вам здається, що Вас обвинувачують за дрібні неточності? г) Ви вважаєте, що я занадто чіпляюся?
10. Молодого співробітника, що допустив брак, викликали для пояснення. Увійшовши до керівника, він сказав: „Не розумію, навіщо Ви викликали мене. Я ні на що не скаржуся, крім того, мене відірвали від роботи. Прошу Вас: не затримуйте мене, робота не виконується”	а) Ви вважаєте, що допомоги Вам не треба? б) Ви не вірите, що Вам допоможуть? в) Ви думаєте, що Вам будуть читати нотацію? г) Не робіть поспішних висновків.

Правильні відповіді: 1-б, 2-в, 3-а, 4-а, 5-б, 6-б, 7-в, 8-б, 9-в, 10-а.



Питання для обговорення правильних / неправильних відповідей:

- Який варіант Ви обрали?
- Чому Ви обрали саме цей варіант?
- Як на Вашу думку буде продовжуватися розмова? У якому руслі?
- Щоб Ви відповіли, якщо працівник на Вашу відповідь відреагував ...?
- Як Ви вважаєте, який стиль спілкування найбільш ефективний у даному випадку?



Ділова гра „Важка розмова”

Мета: підвищити навички ведення переговорів як засобу вирішення конфліктів, сформувані таку лідерську рису як здатність переконувати; розвивати творче мислення, вміння розширювати поле проблеми та бачити різноманітність підходів для вирішення завдання.



Хід гри:

Слухачам пропонується легенда:

- Ви – керівник невеликого відділу певної освітньої організації. На завтра, на початок дня призначена вирішальна нарада, на якій Ви повинні представити партнеру по проекту результати Вашої роботи. Партнер одночасно є й інвестором даного проекту і вимагає ознайомити його з усією документацією по проекту.

Через фатальне непорозуміння готовий матеріал був стертий з пам'яті комп'ютера, тож обом менеджерам треба відновлювати усю документацію наново. Ви лише зараз о 17.00 зрозуміли, що відбулося. Робочий день майже завершений. На відновлення втраченого матеріалу треба як мінімум дві-три години. Але є додаткові проблеми: один з ваших менеджерів (чоловік) дістав білет на концерт групи його мрії. Він їхній справжній фанат і Вам відомо про те, що концерт починається через годину. Крім того, інший менеджер (жінка) сьогодні справляє першу річницю весілля. Вона розповіла Вам про свої плани зустріти чоловіка з роботи сюрпризом – романтичною вечерею на двох. Тож зараз вона з нетерпінням дивиться на годинник, щоб скоріше бігти додому і встигнути закінчити усе до повернення чоловіка з роботи. Що робити?

Ваше завдання як керівника відділу переконати співробітників затриматися й підготувати необхідні матеріали.

Отримавши завдання, трьом учасникам пропонується випробувати свої сили на сценічному майданчику, відігравши розмову між керівником та його підлеглими. Можна представити декілька спроб, змінюючи кожного разу учасників.

Після кожної спроби викладач перевіряє стан справ питанням, звертаючись до глядачів: - Ви вірите у те, що завдання буде виконане до ранку?

Закінчення:

Наприкінці обговорюються питання:

- Як дана гра допомогла зрозуміти таємниці переговорного процесу?
- Яким був стиль вирішення конфлікту?
- Які індивідуальні особливості ведення переговорів розкрила гра в учасників?

Тема: «КЕРІВНИК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ ПРИЙНЯВ РІШЕННЯ ...»

Мета: розвивати вміння приймати ефективні рішення з урахуванням мети соціально-педагогічного проекту.

Форма: міні кейс-стаді.



Кроки гравців для вирішення кейс–стаді:

<i>Дія</i>	<i>Час</i>
1. Швидко прочитати текст, щоб виділити загальні проблеми ситуації і характер інформації, що представлена для аналізу	До початку заняття
2. Уважно перечитати текст й олівцем підкреслити головні моменти	До початку заняття
3. Виписати на окремому аркуші паперу головні проблеми і розкласифікувати інформацію на суттєву та другорядну	10
4. Окреслити коло ключових понять	5
5. Визначити пріоритетність проблем і альтернатив	5
6. Розробити ряд рекомендацій для вирішення цих проблем	20
7. Оцінити свої рішення	20

Метод «Кейс-стаді»

Кейс-стаді – це різновид методу аналізу конкретних ситуацій (АКС) – достатньо стиснута у часі ділова гра, метою якої є не оволодіння готовими знаннями, а їх самостійне здобування у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Eman I

Розробляється модель конкретної проблемної ситуації, що відбувалася в конкретному житті (може бути відома учасникам) і відбиває той обсяг знань, який необхідно засвоїти слухачам. Ця модель є банком інформації – “кейсом”, тобто пакетом навчального матеріалу (текст обсягом від декількох до 30-40 сторінок).

Eman II

Слухачі попередньо вивчають кейс, залучаючи матеріали лекцій, самостійно вивчену літературу.

Eman III

Проводиться детальне обговорення змісту тексту. Керівник виступає у ролі ведучого, якщо необхідно, то пропонує додаткову інформацію, висуває проблемні запитання, фіксує на дошці відповіді тощо.

Eman IV

Власне професійна гра. Обговорення рішень.

**Тема: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЕКТУ**

Мета: сформувати вміння, застосовуючи різні методи, аналізувати ефективність та результативність розробленого соціально-педагогічного проекту.

Форма: СВОТ-аналіз та проектний аналіз.



Схема SWOT-аналізу

Кожній підгрупі пропонується заповнити таблицю SWOT-аналізу свого проекту

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Внутрішнє середовище		
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Метод «SWOT-аналіз»

SWOT-аналіз – це метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає у розподілі факторів та явищ на чотири категорії: **strengths** (сильні сторони), **weaknesses** (слабкі сторони), **opportunities** (можливості) и **threats** (загрози).



Проектний аналіз

Вид аналізу	Зміст	У проекті
Технічний	<i>технічна підготовленість для здійснення проекту</i>	
Організаційний	<i>організаційне, географічне, часове, правове, політичне й адміністративне становище</i>	
Фінансовий (ресурсний)	<i>наявність фінансових (ресурсних) можливостей для здійснення проекту</i>	
Економічний	<i>економічна доцільність впровадження проекту</i>	
Соціальний	<i>взаємодія із соціальним середовищем</i>	
Екологічний (за потребою)	<i>загрози оточучому середовищу</i>	

Тема: ПРЕЗЕНТАЦІЯ РОЗРОБЛЕНИХ ПРОЕКТІВ

Мета: сформувати вміння презентувати результати своєї роботи.

Форма: презентація (ігрова форма).



Правила підготовки та проведення презентації

1. Презентація проекту є одним з видів презентацій. Метою цього виду презентації є інформування людей про якийсь проект, визначення зворотньої реакції до проекту, пошук зацікавлених у підтримки реалізації проекту. Цей вид презентації найбільш вимогливий до форми представлення, змісту й підготовці, тому що передбачає переконання аудиторії у необхідності здійснення проекту.
2. Презентацію доцільно створювати у програмі PowerPoint. Для слайдів рекомендовано використовувати однотипний шаблон (не повинен містити великої кількості графічних зображень).
3. Не варто кожен слайд робити на різних шаблонах. Слід обрати один єдиний стиль для всіх. Відрізнитися можуть лише перший та останній слайди. Їх слід виділяти за допомогою шрифтів, а не шаблонів.
4. Можна використовувати верхній/нижній колонтитули, де можна розмістити важливу інформацію, яка буде відображатися на кожному слайді (н-д, назва проекту, емблема проекту, слоган тощо). Проте текстова частина не повинна бути громіздкою – це відволікає від суттєвої інформації, яка розміщена безпосередньо на слайді.
5. Зазвичай відкриває презентацію керівник. Він представляє усіх членів групи і зазначає мету презентації, тобто для чого всі присутні

зібрались. Презентація буде марною, якщо керівники приховують свої цілі.

6. Однією з найпоширеніших помилок – представлення на слайді великого об'єму інформації (зокрема, текстової). Мета кожного слайду – презентувати основні моменти, про які розповідає презентатор.
7. Слід використовувати діаграми, графіки тощо для ілюстрації матеріалу – це допомагає краще усвідомити та запам'ятати матеріал.
8. Презентація обов'язково супроводжується роздатковим матеріалом, а саме документацією по проекту – портфоліо, де в роздрукованому вигляді представлені всі матеріали та розрахунки по проекту. Бажано розраховувати 1 портфоліо на кожного експерта.
9. Презентація – це ретельно сплановане дійство, в якому є точки підйому та спаду емоцій. Не слід планувати найважливіше у презентації на сам кінець. Експерти вважають, що найважливіше презентації краще провести, коли пройде 2/3 часу, відведеного на весь захід.



Хід роботи:

Заняття проводиться в ігровій формі: кожна підгрупа повинна представити свій проект групі експертів, серед яких присутні представники органів влади, потенційні меценати та інвестори. Мета: переконати в доцільності, можливості та необхідності впровадження саме їхнього проекту.

По завершенні презентацій, група експертів обговорює проекти та визначає переможця.

Важливим моментом даного заняття є визначення та обговорення помилок, обов'язково, як в розроблених проектах, так і в презентуванні матеріалів.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЛОК



„Приготуйся! Здається вони починають засипати...”

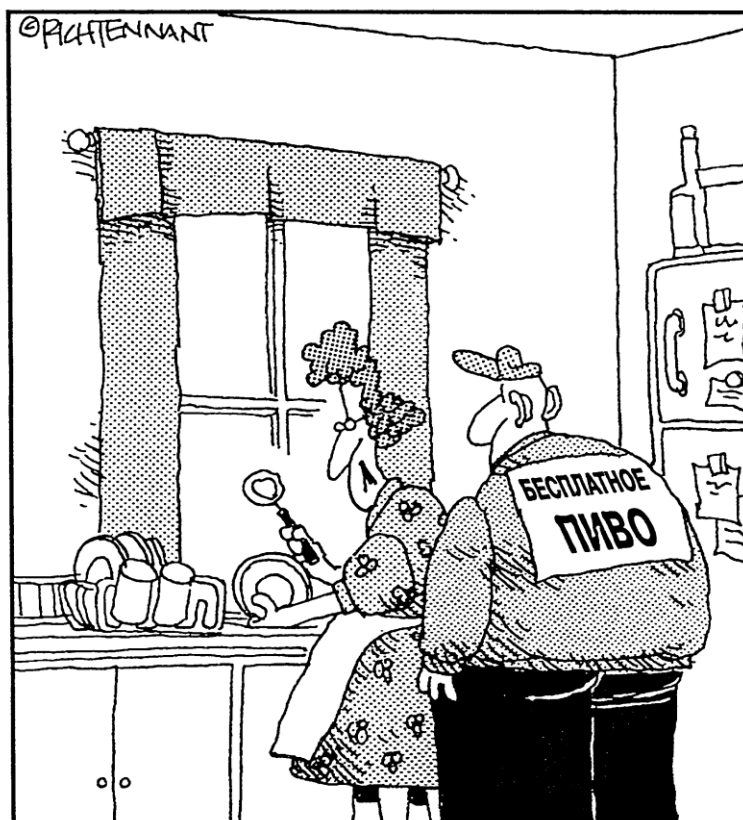
(Стенлі Портні)

ПОРАДИ ПРОЕКТНИМ МЕНЕДЖЕРАМ

- Будь-який проект має бути підкріплений нормативно-правовою базою, особливо якщо проект є міжнародним.
- Міжнародні проекти можуть мати домовленості, які діють лише в рамках даного проекту.
- Для ефективної роботи проектною командою та уникнення конфліктних ситуацій на початку роботи слід визначати «правила поведінки» в проекті.
- Найскладнішими проектами (за досвідом австрійських менеджерів) є проекти з реорганізації компанії, установи: завжди виникають негативні аргументи типу «ми завжди цим займались!», «у нас завжди було так!»
- При розробці проекту треба обов'язково враховувати стратегії всіх організацій, які задіяні в проекті.
- При розробці в рамках проекту будь-якої моделі, в реалізацію проекту треба вносити пункт «тестування» цієї моделі. Це дає змогу чітко визначити необхідні ресурси та зробити розрахунок витрат проекту.
- При визначенні цілей проекту (прописуванні їх в документації проекту), обов'язково повинна бути присутня дія. Приклад: ***розробити** комплекс методичних рекомендацій щодо застосування методу проектів для вчителів школи.*
- При розробці проекту може виникати так звана «професійна сліпота», яка найчастіше виникає під час розробки пакету завдань, тобто розробник знає, що треба виконати, але не завжди детально та чітко прописує це, що може призводити до неправильного виконання. Тож рекомендується запропнувати колезі, яка не задіяна в розробці проекту, прочитати їх та прослідкувати реакцію на прочитане. Велика кількість запитань або незрозумілість нею взагалі документу, вкаже на наявність недоліків.

ЛІДЕРСТВО – ЦЕ...

Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.



„Чому ти вирішив, що люди підуть за тобою?”

Слово „лідерство” походить від слова „стежина”, що означає дорогу, шлях, напрям судна в морі. Управління має іншу концепцію. Воно походить від латинського слова „ману” – „рука” – вказувати рукою напрямок або давати наказ. Лідерство, як і влада, – це потенціал, що має людина. Сила та примушення при лідерстві замінюються на спонування та натхнення.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

Лідери мають бути здатні надизати інших своїм ентузіазмом і зобов’язаннями та здатністю спілкуватися й розділяти цей ентузіазм з іншими. Лідерство означає взаємодію, створення команд та управління ними.

У найзагальнішому сенсі лідерство включає такі дії:

- Планування (пошук всієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);

- Ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; установка стандартів групи);
- Контроль (підтримка стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);
- Підтримка (вираз визнання індивідуального внеску; заохочення; створення духу товариства; зменшення напруженості за допомогою гумору);
- Інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей і пропозицій);
- Оцінювання (перевірка здійсності ідей; випробування можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога групі в самооцінці).

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти його з власне управлінням. Бути менеджером та бути лідером в організації – не одне й те саме. Менеджер у своєму впливі на працю підлеглих та розбудові відносин з ними насамперед використовує посадову основу влади та її джерела. Лідерство ж як специфічний тип відносин управління ґрунтується на процесі соціального впливу, взаємодії в організації. Цей процес складніший, що потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно, відносини „начальник – підлеглий”, що властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами „лідер – послідовник”.

Статус лідера може збігатися з формальними повноваженнями менеджера. У такому випадку менеджер поєднує в собі й керівну посаду, і фактичного лідера. Але відносини лідера і посадових повноважень можуть не збігатися й навіть вступати у протиріччя одне з одним. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати у практиці управління колективами. У зв'язку з цим у менеджера з'являються дві варіанти уникнути конфлікт: або досягнути у своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значною мірою властива неформальна основа. Процес впливу через якості та вміння отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більше зумовлений використанням особистісної основи влади та її джерел. Ідеальним для лідерства вважається використання ефективно співіснування обох основ влади.

Невдачі лідерів відбуваються з різних причин, але успіх до лідерів приходить у багатьох випадках за наявності в них достатньо однакових якостей та вмінь. Вивчення досвіду праці багатьох лідерів-практиків свідчить, що для успіху їм необхідно вміти створювати образ майбутнього стану організації та доводити його до послідовників. Також успішного лідера характеризує те, що він наділяє послідовників відповідними правами та можливостями щодо здійснення поставленої мети, може визнати свої слабкі сторони та виправити їх.

Лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що в решті решт буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників. Однак це не будь-яка або будь-який стан організації майбутньому. Більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета стає більш привабливою, якщо вона більша або краща, ніж існуюча реальність, тобто допускається деяка ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити у успіх справи.

Сутність лідерства – вміння самостійно приймати рішення в рамках ідейноструктурованої системи, а не залежить від рішення або думки однієї людини, а також вміння самому бути автором, генератором ідеї та втілювати її в життя.

Лідерство розглядається як ключовий метод менеджменту, в ньому полягає докорінна зміна відносин між керівником і підлеглим. Це глибоко розумів Демінг, який розробив основні положення про лідерство в сучасному розумінні. Він виділив дев'ять ознак лідера, дев'ять його характерних рис. Вони є координатними вісями, в яких описується лідерство.

Навіть знаючи ці постулати, усі розуміють лідерство по-різному. Ми розглядаємо його як альтернативу звичайній системі директивного керування, бачимо в ньому докорінну зміну самої парадигми відносин між керівником і підлеглим. Причому лідер може не мати якихось виняткових

особистих якостей. Він тільки повинен володіти готовністю взяти на себе лідерську відповідальність, мати волю й прагнення до подальшого навчання. Головна мета лідерства – поліпшити систему, тобто його завдання – дивитися не на наслідки, а аналізувати причини, з'ясовувати й розуміти, які проблеми в системі без людей вирішити неможливо.

Перша особа – лідер сприяє виникненню лідерства в організації, створює систему лідерства. Ця система охоплює всіх працівників організації, вона не обмежується якими –небудь рівнями ієрархії.

Лідерами повинні бути всі працівники організації. Адже лідерство – це прийняття людиною на себе відповідальності за всю організацію, за всю команду, за досягнення нею конкретних вагомих результатів. Рядові працівники також повинні бути лідерами в тих процесах, за удосконалення яких вони відповідальні, або в очолюваних ними проектах, адже лідерство невідривне від команди, від групи людей, які разом виконують одну роботу.

Серед лідерів немає й не повинно бути традиційної ієрархії: лідер-начальник – лідер-підлеглий. Ієрархія тут задається системою відповідальності – водних лідерів вона ширша, в інших вужча. Лідер з більшою відповідальністю не може давати вказівок лідерові з меншою відповідальністю, він може лише допомогти йому зрозуміти, як треба діяти, як вийти з глухого кута. Сама ж відмінність у відповідальності виникає з доступності інформації, рівня знань і компетенції, почасти й традиції. У мережних організаціях майбутнього такі відмінності вочевидь зітруться.

Не можна діяти через голову лідера, коли керівник більш високого рангу прямо дає вказівки співробітникові обминаючи його безпосереднього начальника. Статус лідера повинен підтримуватися неухильно, тому що він, якщо йдеться про рядових працівників, не має ніяких формальних ознак – немає адміністративних повноважень, немає посади, що допускає наявність підлеглих, тощо. Звичайно, відповідальність допускає повноваження, а повноваження мають підкріплюватися ресурсами.

Установлення лідерства не означає повного скасування адміністративних методів. Їхня формальна частина все-таки залишається. Залишаються накази, щоправда, мета їхня змінюється радикально – це вже не вказівки як діяти, навіть якщо працівник не згодний, а констатація досягнутого консенсусу щодо шляхів і методів вирішення того або іншого завдання. Досягнення згоди відбувається при „мозкових” штурмах у рамках

командної роботи. Самі ж накази забезпечуються лише формальне дотримання юридичних норм і механізми відстеження (контролінгу).

Харизма якщо й не шкодить, то й не допомагає, тому що створює бар'єр між лідером і членами його команди. Директивність кожного слова не має потреби в розпорядженнях. Лідера всі слухають, він слухає сам. Стежить за тим, як за ним „доглядають”. Сам допомагає людям. Підозри, страх, інтриги усуває, довіряє людям. Все вирішує, сам допомагає людям вийти на правильні рішення. Заохочує відданість підлеглих, їхню активність, ініціативність, готовність брати відповідальність. Його бояться, але йому довіряють. Передбачається, що лідер усе знає краще від підлеглих, а це дає йому підстави для втручання в їхню діяльність. Це підкреслює те, що він не є самою компетентною особою у вирішенні конкретних питань.

Лідерство – це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи. Цей статус характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися й переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами й практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися різною мірою, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи й до людей. Людина, яка має такий статус у групі, називається лідером.

Таким чином, коли до влади приходять неофіційний лідер, його влада значно підсилюється, виконання завдань прискорюється, ефективність організації зростає, а керівництво її колективом значно спрощується.

Лідерство – мистецтво, вінець управлінської діяльності. Влада лідера ґрунтується на знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначати наслідки своїх дій, прагненні до вдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, тому що поведінка підлеглих залежить від керівника лідера. Неможливо ефективно виконувати функції менеджменту, якщо відсутні ефективне керівництво й лідери, які здатні позитивно впливати на працівників і тим самим досягати максимальних результатів у роботі організації.

Прояви й характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграються особисті якості людини, і не тільки менеджера, а й

кожного з членів групи. У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто виникнення відносин лідерства зумовлюють такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо. Але не можна пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності й прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

Феномен лідера ґрунтується на авторитеті керівника.

Авторитет – певна соціальна роль людини, з якою пов'язані відповідні очікування з боку оточування. Авторитетний керівник має високий рівень компетентності та розумових здібностей. Через психологічний стан особи, яка виконує роль керівника і усвідомлює свої можливості, розуміння своїх прав, привілеїв та обов'язків, він може вказувати іншим людям, тобто здійснювати владні повноваження. Розрізняють формальний, особистий (функціональний), моральний і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання та вимагати їх виконання. Формальний тип керівника офіційно зумовлюється сукупністю владних повноважень, які надано керівникові згідно з його службовою посадою.

Особистий (функціональний) авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність тощо. Він складається з характеристик компетентності керівника, його ділових якостей, ставлення до своєї професійної діяльності та професії за посадою.

Моральний авторитет керівника ґрунтується на привабливості світоглядних і моральних якостей особистості.

Повний авторитет керівника визначається при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду, або авторитет лідера.

Таким чином, авторитет керівника залежить від мистецтва впливати на підлеглих, його волі і волі підлеглих йому людей.

Різниця між менеджером та лідером

Адміністратор	Інноватор
Доручає	Запалює
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Ранжування якостей успішного лідера за значимістю

Якості	Бали
1. Здатність працювати з людьми	78
2. Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3. Потреба в досягненні результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Великий досвід у різних галузях діяльності	68
6. Здатність вести справи та переговори	66
7. Готовність ризикувати	63
8. Здатність генерувати нові ідеї	62
9. Обдарованість	60
10. Здатність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації	58

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, у яких потенційні та діючі лідери себе проявляють.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Біла О. О. *Психологія управління (соціально-психологічний контекст): Навчальний посібник // Серія "Управління навчальними закладами" / За заг. ред. О. Я. Чебикіна. – Одеса: Видавець СВД М.П.Черкасов, 2008. – 232 с.*

Крижко В. В. *Теорія та практика менеджменту в освіті: Навчальний посібник. Вид. 2-ге допрацьоване / В. В. Крижко. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.*



I. Класифікація соціально-психологічних виробничих конфліктів. Формула і фази конфлікту.

Конфлікт (від лат. conflictus) – занадто загострене протиріччя, пов’язане з великими емоційними переживаннями людини; зіткнення сторін, думок, інтересів; серйозна розбіжність, гостра суперечка. Розрізняють внутрішній (внутрішньоособистісний) і зовнішній (міжособистісний, міжгруповий) конфлікти.

Інцидент – це дія опонентів один проти другого

Конфліктологія (етологія) – це спеціальна галузь науки, предметом якої є конфлікти, їхня класифікація, причини виникнення, шляхи попередження та подолання.

Підґрунтям для будь-якого конфлікту є **суперечність**. Суперечність ще не є конфліктом. Вона породжує *конфліктну ситуацію*, що може перейти в конфлікт, якщо відбудеться протиставлення двох сторін. В освітніх установах неможливо уникнути різних суперечностей.

Конфлікт між людьми, з точки зору соціальної психології, є деструктивним явищем. Він породжує негативні стреси, переживання. Керівникам слід кваліфікувати конфліктні ситуації як *об’єктивну реальність* і намагатися зменшувати їхню кількість. До типових для трудового колективу соціально-психологічних конфліктів належать такі, що показані в таблиці

Класифікація соціально-психологічних виробничих конфліктів
(за Н.Л.Коломинським)

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти (знизу доверху)	Вертикальні конфлікти (зверху донизу)
Перешкода досягнення цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають успішній діяльності іншого. Організаційний конфлікт.	Керівник не забезпечує можливостей для успішної діяльності підлеглих	Підлеглий не забезпечує керівникові можливостей досягнути мети діяльності
Дії суперечать прийнятим нормам	Конфлікт поведінки та норм у групі	Протиріччя між діяльністю керівника, його стилем праці та сподіваннями підлеглих	Протиріччя між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі й сподіваннями керівника
Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери й авторитети колективу не виправдовують сподівань послідовників	Члени групи не виправдовують сподівань її лідерів та авторитетів

Як наголошують керівники освітніх установ, кожен з вищезазначених конфліктів може мати відповідний ранг, а саме:

- 1 місце – недоліки в організації (вертикальний зверху);
- 2 місце – несумлінне ставлення людей до праці (вертикальний зверху) та особистісна несумісність (горизонтальний);
- 3 місце – недисциплінованість окремих співробітників (вертикальний зверху);
- 4 місце – грубість керівників у спілкуванні з підлеглими (вертикальний знизу).'

Отже, на 1 місці визначені *недоліки в керівництві колективами з боку адміністраторів*. Значне місце серед конфліктів займають і соціально-психологічні (за джерелом) конфлікти.

Формулою конфлікту є:

$$K = KC + i$$

де K – конфлікт; KC – конфліктна ситуація; i – інцидент.

Факти з життя закладів освіти засвідчують, що частіше конфлікти виникають через незадоволеність людей своїм матеріальним становищем або соціально-психологічну несумісність. Типовими також є конфліктні ситуації, пов'язані з незадоволеністю вчителів своїм навантаженням, розкладом уроків.

Дуже важливу роль у запобіганні конфліктів у педагогічних установах відіграє згуртованість їхніх керівників.

Фази конфлікту
(за В. В. Крижко)

Перехід від нормального спілкування до конфліктного в педагогічному колективі часто непомітний. Зародження конфлікту відбувається приховано.

II. Стилi поведiнки керiвникiв у конфлiктних ситуацiях

У соцiальнiй психологiї виокремлюють п'ять стилiв поведiнки керiвникiв у конфлiктних ситуацiях.

1. Пристосування. Керівник не уникає вирішення конфліктної проблеми, а погоджується з тим, що пропонує інша людина, хоч у їхніх поглядах є розбіжності:

- керівник погоджується з іншою людиною для того, щоб вона впевнилася в його кінцевій правоті;
- йому треба зберегти мир і позитивні стосунки з іншими людьми;
- у нього недостатньо влади й шансів на перемогу;
- він усвідомлює, що результат важливіший для іншої людини, ніж для нього самого.

Найчастіше цей стиль використовують заступники керівників, але й самим керівникам він може бути корисним для переконання підлеглих у своїй кінцевій правоті.

2. Співробітництво відбувається, коли керівник:

- має час попрацювати над проблемою, що виникла;
- він і його опонент бажає висунути на обговорення деякі ідеї та попрацювати над виробленням рішень;
- вирішення проблеми є важливим для обох сторін.

3. Суперництво (або боротьба, конкуренція) – це конструктивний конфлікт, тобто такий, у якому перемагає прогресивне, ділове. Його ознаками є:

- важливість результату суперництва для людини та її сподівання на успіх;
- наявність достатнього авторитету людини для прийняття рішення й упевненість, що запропоноване нею рішення є найкращим;
- швидке прийняття рішення з відповідними для цього повноваженнями;
- відчуття, що у людини немає іншого вибору і їй немає чого втрачати;
- ситуація критична, а тому потребує миттєвого реагування;
- сподівання співробітників на лідера, який може вивести з тупика.

Особливостями, що виправдовують цей стиль поведінки, є: дефіцит часу, упевненість у кінцевому позитивному результаті, наявність достатнього авторитету та влади.

4. Запобігання (уникнення) з боку керівника відбувається, коли:

- напруження дуже велике, і він відчуває необхідність послаблення;
- результат не є для нього важливим, тому не треба витрачати сили;
- він знає, що конфлікт не може бути вирішеним на його користь;
- він бажає виграти час для отримання додаткової інформації, більш ґрунтовної підготовки й підтримки з боку інших людей;
- ситуація дуже складна, і він відчуває, що розв'язання конфлікту буде вимагати від нього занадто багато зусиль і відповідальності;
- у нього недостатньо влади для досягнення успіху;
- спроба вирішити проблему дуже небезпечна, і вона ще більше погіршить ситуацію.

Загальними особливостями, що диктують необхідність вибору цього стилю поведінки, є: недостатність інформації, влади, відсутність підтримки, прогнозування поразки. У таких випадках конфлікт може чи розв'язатися без

вашого втручання, чи ви повернетесь до нього тоді, коли будете більш готовим інформаційно та психологічно.

5. Компроміс – це згода з будь-якою людиною шляхом взаємних поступок.

Компроміс є своєчасним, коли:

- інші підходи до рішення проблеми є неефективними;
- краще поступитися несуттєвим заради збереження основного в справі;
- компроміс допоможе керівникові зберегти взаємини;
- обидві сторони мають однакову владу та протилежні інтереси;
- керівник бажає вирішити все найшвидше.

III. Етапи управління конфліктом

1. Конкретизація учасників (сторін) конфлікту.

Це важливо зробити для подальшого психологічного аналізу причин конфлікту. В освітніх установах учасниками конфлікту між двома педагогами можуть бути батьки, які підтримують ту або іншу сторону, діти; колеги-учителі з одного та другого боку.

2. Формулювання проблеми, основного протиріччя.

3. Вивчення та визначення керівником мотивів опонентів.

Цей етап є більш психологічним. Тут важливо виявити об'єктивність та емпатію і рефлексію, тобто здатність відчувати та думати за тих людей, що стали опонентами.

4. Розробка декількох варіантів виходу з конфлікту, прогнозування можливих бажань протилежних сторін.

5. Ознайомлення опонентів з варіантами рішення. Ураховуючи психологічні особливості суперників, це слід реалізувати індивідуально з кожним або зібрати всіх учасників конфлікту й провести обговорення цих варіантів.

6. Прийняття компромісного рішення.

7. Реалізація прийнятого рішення.

8. Аналіз та оцінка ефективності виходу з конфлікту.

Психологи наводять педагогічний та адміністративний шляхи розв'язання конфліктів. Демократичному стилю керівництва більше відповідає педагогічний шлях, що передбачає використання методів переконання, навіювання. Адміністративний шлях — це “гострий інструмент”, тому його треба використовувати не так часто й обережно. Але вміти його застосовувати має кожний керівник. Причому педагоги за умов застосування адміністративного заходу можуть усвідомити як правові аспекти праці, так і пріоритети керівника. У цьому випадку відбувається ефект профілактики подальших конфліктів.

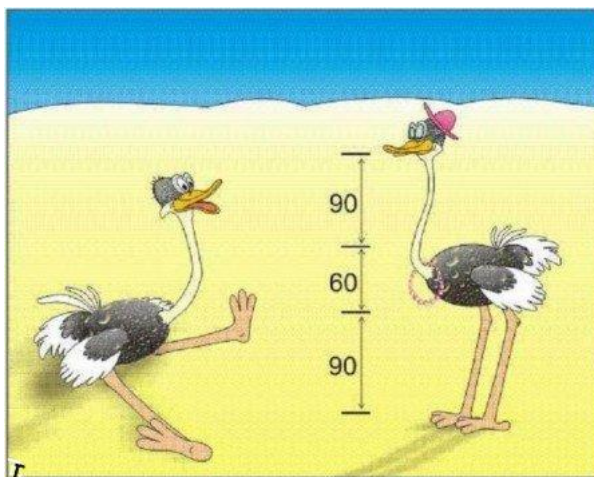
Більш широке використання сьогодні набуває й психотерапевтичний вплив. Тут допомогу в налагодженні нормальних стосунків між людьми може надати психологічна служба в освіті. У зв'язку з цим серед членів колективу доцільно проводити психологічні тренінги.

ДОДАТКИ

Додаток 1

„Ориентация работника”

Мордовин С. К. «Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.



Процесс перехода на новую должность или новую работу — достаточно сложный период в жизни любого человека. Прежде, чем он сможет работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться какое-то время на новом месте или в новой для него организации. В этот период его часто посещает чувство неуверенности в своих действиях и решениях. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в том, что он поступил правильно, решив устроиться в эту организацию. Чем чаще такие сомнения посещают его, тем ниже уровень его доверия к организации, лояльности и, как следствие, качества выполнения работы.

1. Введение в должность

Процедура введения в должность позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо приема нового сотрудника. Ее основная задача — помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Необходимо отметить, что эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее, это знакомство с нормами принятыми в организации. В связи с этим обучение и введение в должность планируются и проводятся раздельно. Особенно эта процедура важна для выпускников школ, техникумов и университетов. Скорее всего, для них это будет первый реальный рабочий опыт и, следовательно, им нужна более подробная и развернутая информация.

Каждый новый или новоназначенный работник нуждается в некоторой форме введения в должность

2. Программы введения в должность

Процедура введения в должность имеет достаточно общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых действий. Вместе с тем, процесс адаптации сотрудника исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Для персонификации процесса введения в должность создаются программы для каждого отдельного сотрудника. Содержание программы зависит от следующих факторов:

- содержания работы;
- статуса и уровня ответственности;
- рабочего окружения;
- личных особенностей сотрудника.

3. Участники процедуры

Линейные руководители обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте.

Сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации работника.

Коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях. Как правило, *подразделение управления персоналом*.

4. Организация процедуры

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже обычного времени с тем, чтобы все сотрудники были уже на местах и можно было выполнить все формальности без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность. Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого его начинают знакомить с организацией.

Список возможных тем может быть следующим:

- Подробная история организации и ее развитие.
- Высшее и среднее звено управления.
- Наиболее важные документы организации. Например, миссия, стратегия, система управления качеством и т.д.
- Описание сути работы организации. Политика в области работы с объектами.
- Содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность.
- Система качества.

- Взаимодействие с другими отделами или работниками.
- Техника безопасности (инструктаж).
- Список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Один из наиболее практичных путей предоставления информации — создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для этого случая.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца организуется формальный семинар для всех новопринятых работников. На таком семинаре раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, показывается положение с своей отрасли. Обычно также рассказывается об основных продуктах или услугах, важнейших заказчиках и принципах работы с ними, манерах и способах общения в компании. В один из дней первой недели организуется встреча сотрудника и куратора с менеджером по обучению для разработки индивидуального плана обучения.

В ходе всего процесса адаптации необходимо контролировать прогресс сотрудника, для чего организуются периодические встречи по результатам выполнения программы введения в должность. Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

5. Список необходимых действий

Перед приходом нового работника необходимо:

- Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.
- Договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке.
- Проверить, подготовлено ли его рабочее место.
- Проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника.
- Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы.
- Подготовить необходимые пропуска.
- Позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

6. Первый день

- Вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности.
- Объяснить правила компенсации возможных затрат.
- Ознакомить с требованиями к конфиденциальности информации.
- Ознакомить с правилами внутреннего распорядка работы.

- Обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т.д., принятые в организации.
- Ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала.
- Ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если необходимо).
- Провести инструктаж по технике безопасности.
- Провести инструктаж по оказанию неотложной помощи.
- Ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы.
- Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности.
- Ознакомить с требованиями к внешнему виду.
- Ознакомить с требованиями пропускной системы, порядком открывания и закрывания офиса/рабочего кабинета.
- Представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям.
- Предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т.д.
- Представить информацию о традициях отдела или группы, которой сотрудник будет работать.

7. До конца периода адаптации

- * Ознакомить со специальными процедурами.
- * Ознакомить со спецификой работы в отделе и организации.
- * Проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.
- * Объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие правила и процедуры.
- * Ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы.
- * Ознакомить с системой отчетности.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. Для каждой организации данная процедура будет иметь исключительно индивидуальный характер, и дело организации решить, в каком объеме использовать эту процедуру, какие дополнительные аспекты в нее внести и использовать ли ее вообще.

„Адаптация персонала”

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.



Цели и этапы адаптации

Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. *Ориентация* — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом:

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	<i>непосредственного руководителя</i>	<i>менеджера по персоналу</i>
Составление программы ориентации	выполняет	ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	-	выполняет
Объяснение задач и требований к работе	выполняет	-
Введение работника в рабочую группу	выполняет	-
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	выполняет	-

Обычно *программа ориентации* включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. *Общее представление о компании:*

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;

- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;

- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта:

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена **специальная программа**, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;

- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

5. *Представление сотрудников подразделения.*

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Резюме

1. Формирование кадрового состава — одна из наиболее существенных областей работы менеджера по персоналу.

2. Для того чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам ситуацию во внешней среде и технологию деятельности, структуру фирмы; рассчитать потребность в персонале.

3. Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

„Методы поддержания работоспособности персонала”

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.



Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности конкретного исполнителя, выделяют общую (потенциальную) работоспособность — те ресурсы, которые в принципе могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил, и фактическую (стандартную) работоспособность — те ресурсы, которые обычно используются. Фактическая работоспособность всегда ниже, чем потенциальная.

Говоря о работоспособности персонала, будем иметь в виду те возможности (как индивидуальные, так и групповые), которые могут быть использованы в деятельности организации:

- эффективные системы оценки и стимулирования труда;
- использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности;
- программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;
- методы планирования карьеры.

1. Повышение производительности и нормирование труда

*Один среди своих владений,
Чтоб только время проводить,
Сперва задумал наш Евгений
Порядок новый учредить.*

*В своей глуши мудрец пустынный,
Ярем он барицыны старинной
Оброком легким заменил;
И раб судьбу благословил.*
А. С. Пушкин. Евгений Онегин

Производительность труда — количественная характеристика работы, выполняемой персоналом, которая связана с уровнем эффективности труда.

Цели и факторы повышения производительности труда

На рисунке представлены основные компоненты оценки производительности.

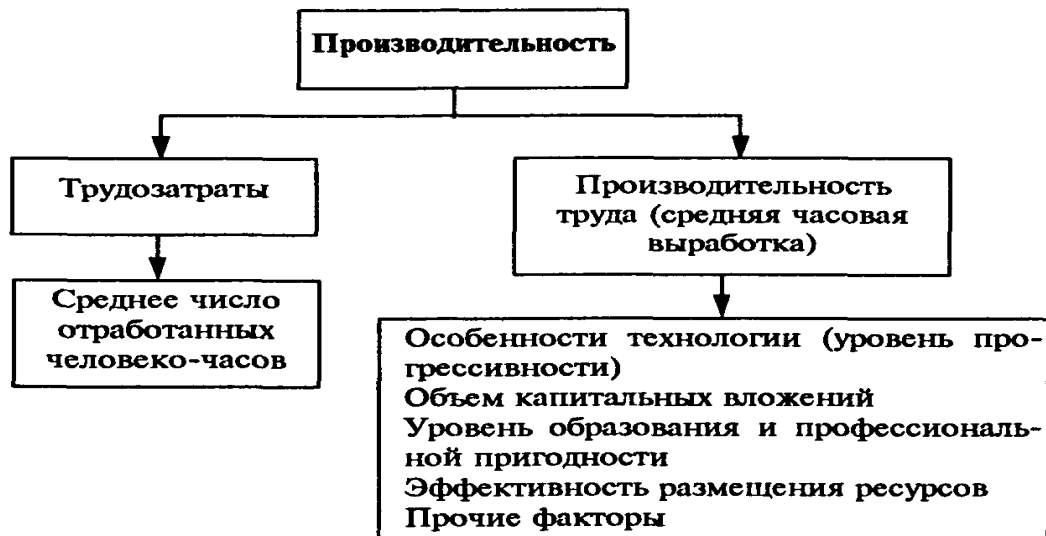


Рис. 8.1. Основные компоненты оценки производительности

Из приведенной схемы видно, что производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Управление производительностью труда включает следующие элементы:

- управление качеством;
- планирование процедур повышения эффективности;
- измерение трудозатрат и нормирование труда;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание и факторы, препятствующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

Нормирование труда

Нормирование труда — это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи. Основные цели нормирования:

- планирование и определение потребности в персонале (качество и количество);
- расчет затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности, эффективности производства.

Методы нормирования труда. Основные методы:

- традиционный — *хронометраж*, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;
- *оценка "стоимости труда"** — стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;
- *определение "плавающего тарифа"*. Этот метод предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации.

Нормирование управленческого труда. Из-за нерегламентированности, изменчивости деятельности управленческого персонала традиционные методы нормирования их труда могут оказаться неэффективными. В настоящее время используются следующие методы нормирования управленческого труда:*

- *метод аналогии* — основан на учете опыта работы эффективно действующих организаций;
- *метод укрупненных нормативов численности* — основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всей организации и по подразделениям;
- *метод прямого нормирования* (для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть расчленены на повторяющиеся операции) — через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

2. Оценка труда

— *Да, смотреть на это противно, — сказал мне один из них, когда мы, стоя посреди комнаты, рассматривали его произведение. — Но приятно сознавать, что сделал это собственными руками.*

Джером К. Джером. Сборник "Еще праздные мысли"

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки:

<i>Уровень оценки</i>	<i>Периодичность</i>	<i>Метод</i>	<i>Возможности использования</i>
1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день, один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда Интервью Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3. Оценка потенциала	Разовая, перманентная	Тестирование Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

Основные подходы к оценке труда

1. *Оценка результата* (например, полученной прибыли).

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. *Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. *Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другое (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. *Процедуры ранжирования*, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Методы оценки труда

Методы индивидуальной оценки. *Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Оценочная анкета. (фрагмент) Заполняется самим работником Общение с коллегами: пишу ясно и кратко говорю ясно и кратко хорошо работаю с коллегами хорошо работаю с подчиненными хорошо работаю с начальниками учтив, всегда помогаю клиентам убедительно излагаю идеи
Навыки работы/опыт всегда завершаю рабочие заседания знаю основные аспекты работы немного нуждаюсь в контроле иногда делаю ошибки работаю по графику знаком с современными достижениями в данной области
Планирование работы устанавливаю себе реальные задачи точно анализирую запросы и нужды результативен разрабатываю большое количество решений эффективно обнаруживаю и решаю проблемы
Организация личного труда

содержу документацию в полном порядке распределяю задания должным образом проверяю эффективность действий определяю основные цели работы экономлю и эффективно использую время	
Контроль твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур определяю приемлемые стандарты качества не выхожу за рамки установленных расходов	
Прочие качества знаю, где искать информацию разрабатываю и развиваю творческие идеи хорошо справляюсь с работой при наличии давления приспосабливаюсь к переменам принимаю хорошие решения	
Подпись работника	Дата

Модификация оценочной анкеты — *сравнительная анкета*. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от "отлично" до "плохо", в результате чего появляется "ключ" анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора*, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Анкета заданного выбора (фрагмент)	
Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку "1" получает наиболее характерная черта работника, оценку "4" — наименее характерная черта.	
_____	не ждет проблем
_____	схватывает объяснение "на лету"
_____	редко теряет время
_____	с ним легко разговаривать
_____	становится лидером при работе в группе
_____	теряет время на необходимые аспекты работы
_____	спокоен и невозмутим при любой ситуации
_____	много работает

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку,

отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Бланк по оценке поведенческих установок (фрагмент) Техническая компетенция (непосредственно связанная с исполнением проектов) Фамилия	
—9—	Владеет широким спектром технических навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным результатом
—8— —7—	Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр технических навыков, от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий
—6— —5—	Способен применять некоторые технические навыки, и от него можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий
—4— —3—	Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием
—2— —1—	Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Бланк наблюдения за поведением (фрагмент) Поведение на работе						
1. Приходит на работу пять дней в неделю						
<i>Почти никогда</i>	0	1	2	3	4	<i>Почти всегда</i>
2. Приходит на работу вовремя						
<i>Почти никогда</i>	0	1	2	3	4	<i>Почти всегда</i>
3. Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает						
<i>Почти никогда</i>	0	1	2	3	4	<i>Почти всегда</i>
4. Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия						
<i>Почти никогда</i>	0	1	2	3	4	<i>Почти всегда</i>

Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной классификации*. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Например:

10% — неудовлетворительно
20% — удовлетворительно
40% — вполне удовлетворительно
20% — хорошо
10% — отлично
всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Сообщение результатов оценки

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;
- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;
- оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;
- самооценка работника.

3. Аттестация персонала

Граф Канкрин. *А по каким причинам хотите вы уволить от должности этого чиновника?*

Директор департамента. *Да стоит, Ваше Сиятельство, только посмотреть на него, чтобы получить к нему отвращение: длинный, сухой, неуклюжий немец, физиономия суровая, рябой...*

Граф Канкрин. *Ах, батюшка, да вы это мой портрет рисуете! Пожалуй, вы и меня захотите отрешить от должности.*

П. А. Вяземский. Старая записная книжка

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами):

<i>Линейные руководители</i>	<i>Кадровые службы</i>
Консультируют по выделению существенных параметров оценки	Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала Разрабатывают нормативные и методические материалы Организуют аттестационные процедуры
	Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых	
Участвуют в работе аттестационных комиссий	Контролируют реализацию аттестационных процедур Обрабатывают и анализируют данные Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Элементы аттестации. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки

труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании "Макдональдс" руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В "Контрол дейта" неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы.

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий "человеческий ресурс" или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых

исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на "групповые нормы" трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

Этапы аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;

- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

4. Разработка программ стимулирования труда

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в организации, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Существенная проблема в области управления организацией — значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

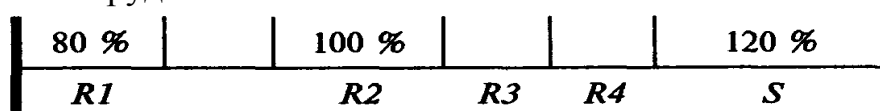
Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Структура оплаты труда

Структура заработной платы — это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка. Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы. Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью.

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой. По результатам оценки труда целесообразно определить *четыре зоны эффективности*, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда:



R1 — не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 — в целом результаты труда соответствуют заданным;

R3 — работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

R4 — работник существенно преуспевает в работе;

S — вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается начиная со степени "соответствия работника установленным требованиям". Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около 10% и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

Дополнительные выплаты организация может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Стимулирование инноваций. Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания ЗМ оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование "оплата за квалификацию" (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он

знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов организации на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом "оплата за квалификацию" означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие "*единица квалификации*", определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Условия эффективности применения системы участия в прибылях. Существует большое количество модификаций систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, организации. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения.

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Социальные программы

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, руководители обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название *гибких льгот* (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их

больше устраивают, приспособлявая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны — и руководителя, и работника.

Большой популярностью пользуются *банки отпусков*, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, "выкупить" какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют организациям привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и *все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.*

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы организации и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности организации и работы с персоналом. В частности, это могут быть регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала и т.д. Это можно эффективно использовать, прежде всего, в тех организациях, где преобладают женщины, а также в организациях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

5. Обучение персонала

— *Что говорить, невесело, — сказал Веткин. — Но как же иначе? Надо же людей учить делу. А вдруг война?*

А. И. Куприн. Поединок

Важность *непрерывного образования* подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим

необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой "вызов" повышением производительности инженерного труда;

- изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Цели и направления обучения

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

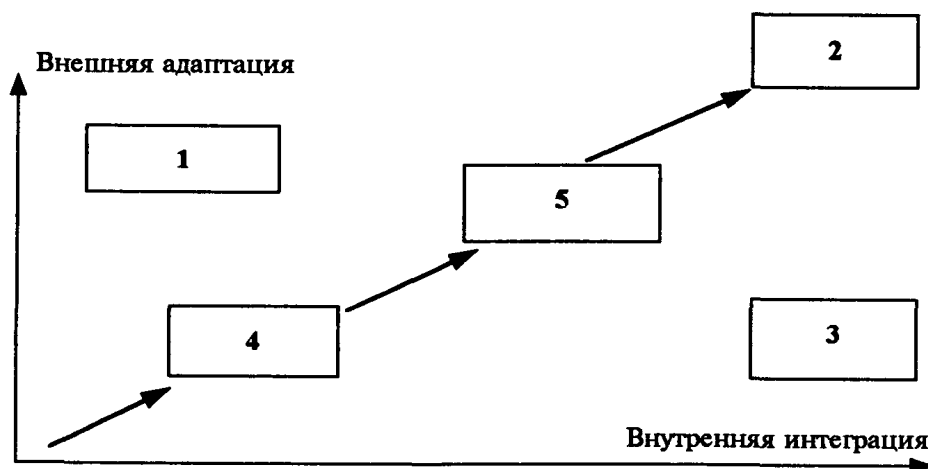
Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний, о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Обучение уже сложившегося профессионала, работающего в организации, важно в первую очередь для самой организации. Для

успешного функционирования необходимо, чтобы руководство осуществляло деятельность в двух основных направлениях — внешняя адаптация и внутренняя интеграция:



С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций:

Ситуация	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы обучения (тренинги переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутриорганизационной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Оценка потребности в обучении. Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;

- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Обучение персонала управления

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, проходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она включает следующие стадии:

- набор работников — выпускник нанимается в компанию;
- обучение перед началом работы — выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- ориентацию — нанятый на работу представляется коллективу;
- обучающую подготовку — в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- адаптацию — выпускник адаптируется к условиям труда;
- назначение — принятый на работу получает свою первую постоянную должность;
- оценку — оценивается весь процесс вхождения в должность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой составляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться максимального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется *обучающей подготовке*, в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного процесса фирмы.

Тренинг профессиональных навыков используется для:

- пополнения недостающих знаний;
- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Исследователи выделяют две основные современные *модели подготовки рабочих кадров*.

1. Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

2. Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

В 80-х гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили: "ИВМ" — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда); "Дженерал электрик" — 260 млн. долл. (2%), "Ксерокс" — 257 млн. долл. (4%), "Текас инструменте" — 45 млн. долл. (3,5%), "Моторолла" — 42 млн. долл. (2,6%). Суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл.

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е гг. XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

Этапы организации обучения

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает следующая таблица:

<i>Параметры</i>	<i>Традиционное обучение внутри предприятия</i>	<i>Обучение, совмещенное с организационным развитием</i>
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации

Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

Резюме

1. Для поддержания работоспособности персонала менеджер должен проводить регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.

2. Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал — что создает совершенно особое, патристическое отношение к организации.

3. Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.

4. Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно работать с конфликтной ситуацией.

Принятие решений

Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.



Принятие решений – основной вид управленческого труда. Управленческое решение – это выбор альтернативы, действие, направленное на разрешение проблемной ситуации.

Управленческое решение является результатом управленческой деятельности менеджера и представляет собой творческий процесс содержательного преобразования информации о состоянии объекта в управляющую информацию.

В зависимости от принятых за основу критериев допустима различная классификация управленческих решений.

Классификация управленческих решений в управлении проектом

<i>Классификационный признак</i>	<i>Виды решений, характеристики видов</i>
по сроку действия последствий	➤ долгосрочные ➤ среднесрочные ➤ краткосрочные
по частоте принятия	➤ разовые ➤ повторяющиеся
по широте охвата	➤ общие ➤ узкоспециализированные
по форме подготовки	➤ единоличные ➤ групповые ➤ коллективные
по сложности	➤ простые ➤ сложные
по жесткости регламентации	➤ контурные – дают приблизительную схему действия исполнителей, предоставляя им свободу выбора приемов и методов реализации решения ➤ структурированные, жестко регламентируют действия исполнителей, предоставляя возможность проявления инициатив при решении только второстепенных по значимости вопросов ➤ алгоритмические, крайне жестко регламентируют деятельность исполнителей, практически полностью исключая инициатив с их стороны
по условиям и способам принятия решения	➤ организационное решение, выбор руководителя, необходимый для выполнения его должностных обязанностей по реализации поставленных перед организацией целей, в том числе: ➤ запрограммированное решение, которое предполагает наличие ➤ ограниченного числа возможных альтернатив с возможностью выбора лишь в пределах направлений, заданных проектом ➤ незапрограммированное решение, которое связано с новыми ситуациями внутренне не структурированными или сопряженными с неизвестными факторами ➤ интуитивное решение, которое представляет собой выбор, основанный на ощущении его правильности ➤ основанное на суждениях решение — это выбор, сделанный на основе знаний или прошлого опыта ➤ рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и не зависит от прошлого опыта

Процесс формирования решения может быть представлен в виде ряда этапов, представленных в таблице:

<i>Этап формирования</i>	<i>Содержание этапа</i>
<i>1. Постановка производственной задачи</i>	анализ проблемной ситуации, нуждающейся в разрешении, изучение положения дел, целей, диагностика проблемы, предварительная формулировка критериев
<i>2. Выявление ограничений и обоснование критериев для принятия решений</i>	выявление возможных ограничений (недостаток необходимых трудовых, материальных, финансовых ресурсов, отсутствие требуемой технологии, наличие определенных законодательных актов, этических норм), которые сужают возможность принятия оптимальных решений. Установление источника и сути ограничений. Обоснование критериев оценки альтернативных вариантов
<i>3. Определение альтернатив</i>	разработка возможных альтернативных способов решения проблемы
<i>4. Сравнение и оценка альтернатив</i>	оценка каждой альтернативы с учетом положительных и отрицательных сторон, а также возможных общих последствий
<i>5. Выбор наилучшего решения</i>	выбор альтернативы с наиболее благоприятными общими последствиями
<i>6. Реализация решения</i>	принятие мер по конкретизации решения и доведения его до непосредственных исполнителей
<i>7. Контроль за исполнением</i>	установление обратной связи между управляющей и управляемой системами, позволяющей выявить не только отклонения от плана выполнения, но и недостатки самого решения и внести необходимые коррективы, определить причины

Среди факторов, оказывающих влияние на процесс подготовки и принятия решения большое значение имеет среда принятия решения, влияние социальной группы, коллектива, а также черты личности руководителя. Решения могут приниматься индивидуально или с использованием группового подхода.

Большое влияние на процесс принятия решений оказывают условия, в которых они принимаются. Решения могут приниматься в обстановке определенности и риска (неопределенности). В условиях определенности менеджер уверен в результатах каждого альтернативного варианта. В обстановке риска менеджер может лишь определить вероятность успеха каждой из имеющихся альтернатив. Большое значение при принятии решения имеет культура менеджера, ценности и традиции организационной культуры, которая оказывает значительное влияние на поведение и взаимодействие сотрудников.

В состав *требований, предъявляемых к управленческим решениям*, входят:

- » *эффективность*, под которой понимается наиболее полное обеспечение достижения цели организации;
- » *экономичность*, которая предполагает обеспечение достижения поставленной цели с наименьшими затратами;
- » *своевременность*, под которой понимается не только вовремя принятое решение, но и своевременность достижения цели. Задержка с принятием решения или нереализованное решение могут снизить ожидаемые результаты (в связи с инфляцией, изменением политической ситуации и другими факторами). По прошествии времени решение может устареть и потерять смысл в будущем;
- » *обоснованность* решения, под которой понимается наличие доказательств его достоверности и обязательности;
- » *реалистичность* решения, которая предполагает возможность его реального осуществления. Решение должно соответствовать возможностям и ресурсам коллектива, который его выполняет. Абстрактные решения неэффективны, вызывают разделение мнений исполнителей.

Немаловажное значение в достижении эффективности решений имеют методы доведения принятых решений до непосредственных участников процесса реализации. Доведение решения до исполнителей целесообразно начинать с его разбивки на групповые или индивидуальные задания и подбора исполнителей. Выдача задания каждому исполнителю осуществляется с учетом его служебных обязанностей. Умение передать задачи исполнителям является определяющим фактором обеспечения эффективности принятого решения.

Обычными причинами невыполнения решений являются:

- » недостаточная четкость формулировки решения;
- » решение было сформулировано четко и ясно, но плохо уяснено исполнителем;
- » решение было четко сформулировано и понято исполнителем, но отсутствовали необходимые условия и средства для его выполнения;
- » решение было четко сформулировано, понято исполнителем, имеющим все необходимые средства для его реализации, однако отсутствовало внутреннее согласие исполнителя с данным вариантом решения. Возможно, исполнитель имел свой вариант решения проблемы, более эффективный с его точки зрения.

Таким образом, умение менеджера правильно выбирать методы проведения принятых решений в жизнь, способность учитывать и преодолевать как объективные, так и субъективные факторы во всей их полноте исключают ненужные действия и затраты, улучшают взаимоотношения между работниками, побуждают их к активной деятельности, облегчают контроль за выполнением решений и выявление возможных ошибок.

Міні-кейси***«Закінчення проекту»***

Соціально-педагогічний проект «Молодь і комп'ютерні технології» на завершальній стадії. Протягом півторароку реалізації проекту менеджер з комп'ютерних технологій працював у цьому проекті й був всіляко задоволений цією роботою. Він опинився серед людей, які його розуміли та яких розумів він. Керівник проекту зміг створити команду, у якій гармонійно був присутній дух неформального співробітництва й чіткого розуміння своєї відповідальності за проект. Це стало однією з причин успіху проекту – він завершувався у термін та з економією бюджету у 23 тис. грн. Але в очікуванні завершення проекту в окремих членів команди почав зростати негативний вплив до роботи по проекту. На одній з нарад менеджер з комп'ютерних технологій вирішив поставити питання з приводу своєї долі після завершення проекту.

Менеджер з комп'ютерних технологій: «Через тиждень завершується проект. Разом з проектом зникне і його команда. Мене це дуже засмучує».

Керівник проекту: «Дійсно, в упіху є деякий гіркий осад. Чесно кажучи, я не можу гарантувати тобі, що у наступному проекті ми будемо працювати разом. Але, навіть, якщо це і не відбудеться, то більшість з команди все ж зможуть потрапити в інші проекти. Я думаю, що сильно засмучуватися з цього приводу не треба. Усе буде нормально. У нашій організації склалась гарна система управління проектами, яка буде забезпечувати створення нових успішних проектних команд. Що стосується тебе, я готовий буду взяти тебе у свою нову команду або рекомендувати одному з моїх колег. Хоча, повторюю, жодних гарантій дати не можу».

Менеджер з комп'ютерних технологій: «Нова команда – це завжди невизначеність. Створення команди дуже тонкий процес. Тут може все зіпсувати одна людина, яка за тими чи іншими причинами не зможе вписатися у створювану організаційну культуру. Але не це найстрашніше. Я готовий працювати у новому проекті. Але мене більше жахає повернення до відділку у якості функціонального робітника. У ході проекту я остаточно втратив будь-які зв'язки з моїми колишніми колегами. У двох випадках у ході нашого проекту я діяв відверто проти них, але це було в інтересах проекту. По-іншому я не міг вчинити. Уявляю, як вони вшанують мене, коли я повернусь».

Після наради менеджер з комп'ютерних технологій повинен був налагодити комп'ютерну систему, яку розробляла група молодих науковців. Після трьох днів роботи він повідомив керівнику проекту, що він знайшов у програмі більш важливі недоліки, ніж які були виявлені при попередній дослідній експлуатації. Після обговорення виявлених недоліків з іншими членами команди проекту було прийнято рішення призупинити завершення проекту та відновити роботи для видалення недоліків. Проект був завершений із запізненням на 8 місяців й перевищенням бюджету на 75 тис. грн.

«Бюджет проекту»

Проект «Програма адаптації іноземних абітурієнтів до навчання в українських ВНЗ» передбачав реалізацію тижневої програми (наведено нижче), в рамках якої проводились заходи, що сприяли кращій і швидкій адаптації іноземних абітурієнтів у країні, де вони навчатимуться. Проект був ухвалений керівництвом ВНЗ, на базі якого він мав відбутися, свідченням чого став підпис на фінансовій документації проекту та розпорядження керівникам підрозділів ВНЗ надати необхідні матеріальні, часові та людські ресурси. Проект було розпочато у строк. Уся матеріально-технічна, інтелектуальна, інформаційна бази були підготовлені.

Набір іноземних абітурієнтів здійснював відділ міжнародних зв'язків спільно з представником закладу, що займається організацією навчання за кордоном. За день до початку реалізації програми було з'ясовано, що кількість абітурієнтів була на 30% вище, ніж очікувалося. Менеджер проекту у той же день звернувся до керівництва ВНЗ з проханням збільшити бюджет проекту на 30%, виходячи з позиції, що матеріально-технічна та людська бази були розраховані на кожного абітурієнта. Нажаль керівництво відмовило у поповненні бюджету проекту, мотивуючи тим, що усі кошти ВНЗ були спрямовані на термінове відновлення одного з корпусів, що постраждав внаслідок пожежі. Програму довелося скорочувати, а від деяких заходів і зовсім відмовлятися. Так, замість шести днів адаптаційної програми, довелося провести три дні, протягом яких абітурієнтів ознайомили з ВНЗ, де вони навчатимуться, та провели декілька занять з історії та культури країни перебування.

Наступного року представники конкуруючого у цій сфері (підготовка іноземних фахівців) ВНЗ розробили та впровадили подібну програму адаптації. Набір іноземних абітурієнтів першого ВНЗ скоротився на 40%.

**Програма адаптації іноземних студентів,
які приїжджають на навчання у ВНЗ України**

Мета програми: за короткий термін ознайомити іноземних студентів з культурним середовищем України, міста; з системою освіти в Україні та навчанням у ВНЗ; з системами охорони здоров'я, державного управління, законодавчою базою, яка стосується їх як іноземців та як студентів; допомогти їм пройти початкову адаптацію в новому середовищі.

Час	Місце	Захід	Присутні	Відповідальний	Примітка
Понеділок					
10.00 10.15	Хол головного корпусу	Загальний збір іноземних студентів	Куратори	Орг. менеджер	
10.15 11.15	Актова зала	Привітання іноземних студентів: - ректор, - проректор(и), - декан факультету з підготовки іноземних громадян, - начальник відділу міжнародних зв'язків, - інші студенти Іноземним студентам роздається програма	Ректор, проректор(и), декан, начальник відділу, куратори, менеджери проекту, перекладач	Орг. менеджер	Програма, адаптована для іноземних студентів
11.15 13.00	Актова зала	Презентація «Історія та культура України. Святковий календар»	Куратори, перекладач	Менеджер з навчання	
13.00 14.00	Обідня перерва				
14.00 15.00	Аудиторія 1	Презентація «Географія України»	Куратори, перекладач	Менеджер з навчання	
15.00 16.00	Аудиторія 1	Презентація «Місто Одеса»	Куратори, перекладач	Менеджер з навчання	
16.00 16.15	Кава-брейк				
16.15 18.00	Навчальні аудиторії	Загальний збір та розподіл по групах. Знайомство з керівниками груп. Іноземним студентам роздаються візитки кураторів, брошури про ВНЗ та місто, попереджають про підготовку іноземними студентами презентацій про їхнє рідне місто, країну	Куратори	Проект-менеджер	Візитки, брошури про ВНЗ, місто
з 18.00	Вільна година				

Вівторок					
10.00 13.00	Головний корпус, інститути та факультети ВНЗ	Ознайомча екскурсія по відділах, інститутах та факультетах ВНЗ	Куратори, менеджери проекту, перекладач	Орг. менеджер	
13.00 14.00	Обідня перерва				
14.00 15.30	Аудиторія 1	Презентація «Система освіти в Україні»	Куратори, експерт з питань культури	Менеджер з навчання	
15.30 15.45	Кава-брейк				
15.45 18.00	Аудиторія 1	Презентація «ВНЗ, у якому навчатиметесь»	Куратори, експерт з питань культури	Менеджер з навчання	
з 18.00	Вільна година				
Середа					
10.00 12.00	Аудиторія 1	Презентація «Нормативно-правова база щодо проживання та навчання іноземних студентів в Україні». Іноземним студентам роздаються брошури з основними статтями законів, що стосуються перебування та навчання іноземних студентів в Україні	Куратори, експерт з юриспруденції, перекладач	Менеджер з навчання	Брошури
12.00 13.00	Навчальні аудиторії	Робота з психологами	Психологи, куратори	Менеджер з навчання	
13.00 14.00	Обідня перерва				
14.00 18.00	Комп'ютерний клас	Робота в комп'ютерних класах з підготовки презентацій іноземними студентами про свої міста, країну	Куратори	Орг. менеджер, куратори	
з 18.00	Вільна година				
Четвер					
10.00 13.00	Центр міста	Екскурсія по місту за окремою програмою	Куратори, перекладач	Орг. менеджер	Переміщення автобусом
13.00 14.00	Обідня перерва				
14.00 18.00	Центр міста	Екскурсія по місту за окремою програмою	Куратори, перекладач	Орг. менеджер	Переміщення автобус

					ОМ
з 18.00	Вільна година				
П'ятниця					
10.00 12.00	Комп'ютерний клас	Робота в комп'ютерних класах з підготовки презентацій іноземними студентами про свої рідні міста, країну	Куратори	Орг. менеджер, куратори	
12.00 13.00	Аудиторія 1	Презентації іноземних студентів про рідне місто, країну	Куратори, менеджери проекту, перекладач	Проект-менеджер	
13.00 14.00	Обідня перерва				
14.00 15.45	Аудиторія 1	Презентації іноземних студентів про рідне місто, країну	Куратори, менеджери проекту, перекладач	Проект-менеджер	
15.45 16.00	Кава-брейк				
16.00 17.00	Аудиторія 1	Презентації іноземних студентів про рідне місто, країну	Куратори, менеджери проекту, перекладач	Проект-менеджер	
18.00 21.30	Одеський академічний театр опери та балету	Відвідування Одеського академічного театру опери та балету	Куратори	Орг. менеджер	
Субота					
12.00 13.00	Навчальні аудиторії	Робота з психологами (релаксаційна програма)	Психологи, куратори	Менеджер з навчання	
13.00 14.00	Обідня перерва				
14.00 18.00		Закриття програми (пікнік, вечірка)	Куратори, менеджери проекту, керівник проекту	Орг. менеджер	

Література:

1. Біла О. О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст): [навчальний посібник] / О. О. Біла; [за заг. ред. О. Я.Чебикіна]. – Одеса: Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. – 232 с. – (Серія “Управління навчальними закладами”).
2. Васильченко Ю. Л. Самоучитель по тайм-менеджменту / Ю. Л. Васильченко, З. В. Таранченко, М. Н. Черныш. – СПб: Питер, 2007. – 256 с.
3. Ващенко Л. М. Технології управління інноваційними процесами [електронний ресурс] / Л. М. Ващенко. – Режим доступу: <http://osvita.ua>.
4. Верзух Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. 2-е изд. / Эрик Верзух : пер. с англ. О. Л. Пелявский. – К.: «Диалектика», 2009. – 480 с.
5. Волков И. М. Проектный анализ: Продвинутый курс: [учебное пособие] / И. М. Волков, М. В. Грачева – М.: ИНФРА-М. – 2004. – 495 с.
6. Грашина М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – СПб.: Питер. – 2006. – 208 с.
7. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон, К. О'Делл : пер. с англ. и авт. предисл. Б. З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
8. Проектний менеджмент: навчальний посібник / [Гриньов А. В., Дмитрієв І. А., Бікулова Д. У. та ін.] – Х.: Вид-во ХНАДУ, 2006. – 244 с.
9. Даниленко Л. І. Оцінювання та відбір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект: [науково-методичний посібник] / Л. І. Даниленко; [за ред. Л. І. Даниленко]. – К.: Логос, 2001. – 185 с.
10. Даниленко Л. І. Інноваційний менеджмент в освіті: [навчально-методичний комплекс з дисципліни] / Л. І. Даниленко. – К.: Міленіум, 2003. – 24 с.
11. ДеКарло Д. Экстремальное управление проектами / Дуг ДеКарло : пер. с англ. М. С. Финогенова, Е. И. Смыковской; [науч. ред. А. Д. Баженов, А. О. Арефьев]. – М.: Компания р.т. Office, 2005. – 588 с.
12. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М.: Дело, 1993. – 304 с.
13. Інноваційна діяльність ЗНЗ / [упорядник Л. Галіцина]. – К.: Вид. дім «Шкільний світ»: Вид. Л. Галіцина, 2005. – 128 с.
14. Інтерактивні методи навчання: [навч. посібник / за заг. ред. П. Шевчука, П.Фенриха]. – Щецін: Вид-во WSAP, 2005. – 170 с.
15. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: [практическое пособие / сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов]. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 176 с.

- 16.Климов Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. — М.: Издательство «Институт практической психологии» ; Воронеж: НПО «МО-ДЭК», 1996 – 400 с.
- 17.Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами: [практическое руководство] / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон; пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2003. – 528 с.
- 18.Словарь по педагогике / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 448 с.
- 19.Кноблаух Йорг. Управление временем / Йорг Кноблаух, Хольгер Велтье ; пер. с нем. Д. В. Ковалева. – М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.
- 20.Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджерів освіти: [монографія] / Кравченко Л. М. – Полтава: Техсервіс, 2006. – 420 с.
- 21.Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: [навчальний посібник] / В. В. Крижко. – [Вид. 2-ге допрацьоване]. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.
- 22.Лысаков А. В. Договорные отношения в управлении проектами / А. В. Лысаков, Д. А. Новиков. – М.: ИПУРАН, 2004. – 100 с.
- 23.Мазур И. И. Управление проектами: [учебное пособие] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; [под общ. ред. И. И. Мазура]. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
- 24.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х.: Видав. група «Основа», 2007. – 448 с.
- 25.Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт : [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
- 26.Матвійшин Є. Г. Планування проектних дій: [навчальний посібник] / Є. Г. Матвійшин. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 216 с.
- 27.Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С. К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
- 28.Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти: [навч.-методичний посібник] / І. В. Мороз. – К.: Освіта України, 2006. – 144 с.
- 29.Проектний аналіз: навчальний посібник / [Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В. А. та ін.]. – К.: ТОВ «Видавництво Лібра», 1999. – 368 с.
- 30.Законодавча база освітньої та соціальної галузей [електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної ради України – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
- 31.Панкаж Джалота. Управление программным проектом / Джалота Панкаж : пер. с англ. В. Стрельцов; [науч. ред. А. Головки]. – М.: Изд-во «Лори», 2005. – 224 с.
- 32.Пинто Дж. К. Управление проектами / Дж. К. Пинто : пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.

33. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів: [навчальний посібник] / І. П. Підласий. – К.: Україна, 1998. – 343 с.
34. Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике / В. М. Полонский. – М.: Высшая школа, 2004. – 512 с.
35. Портни Стэнли И. Управление для «чайников» / Стэнли И. Портни: [пер. с англ.]. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 352 с.
36. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: [учебник для студентов вузов] / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
37. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8 / [Разу М. Л., Воропаев В. И., Выходцева Е. А. и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 320 с.
38. Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова; [под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева]. – [3-е изд. перераб. и доп.]. – М.: Компания АйТи, ДМК Пресс. – 2004. – 472 с.
39. Проектний аналіз: навчальний посібник / [Рижиков В. С., Яковенко М. М., Латишева О. В. и др.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 384 с.
40. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK): 3-е издание. – [ANSI/PMI 99-001-2004]. – Project Management Institute, Inc., 2004. – 401 с. – (Американский национальный стандарт).
41. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: [навч. посібник] / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
42. Соціолого-педагогічний словник [за ред. В. В. Радула]. – К.: «ЕнеОб», 2004. – 304 с.
43. Стрілковська Н. П. Інноваційний проект як форма реалізації інноваційної політики вищого навчального закладу [електронний ресурс] / Н. П. Стрілковська // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Серія: Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2009. – №1. – Режим доступу: www.novyn.kpi.ua.
44. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Г. М. Тарасюк. – [2-е вид.]. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
45. Техника, технология и кадры управления производством. — М.: Экономика, 1973. – 452 с.
46. Товб А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 240 с.
47. Тюмасева З. И. Словарь-справочник современного общего образования: акмеологические, валеологические и экологические тайны / Тюмасева З. И., Богданов Е. Н., Щербак Н. П. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.

- 48.Тян Р. Б. Управління проектами: [підручник] / Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
- 49.Управление персоналом: [учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
- 50.Фильев В. И. Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран / В. И. Фильев // Управление персоналом. – № 9(3). 1996. – С. 98-110.
- 51.Холдинг Х. Оценка профессиональной деятельности / Х. Холдинг, И. Кокавеч // Иностранная психология. – 1995. – Т.3, № 5. – С. 12-17.
- 52.Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры / Дж. Чайлд. — М.: Экономика, 1990. – 506 с.