Навчальна дисципліна **«Технології професійно-орієнтованої діяльності» 111М група. 08.04.2020**

**ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ КОМАНДОЮ.**

**Навчальною метою лекції** є надання студентам знань з основних позицій управління проєктною командою.

Перелік основних джерел, що стануть у нагоді самостійного опрацювання ключових моментів цієї теми та при самостійній підготовці до практичних занять:

1. Гриценко О.А. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі. К.: УЦКД, 2000.

2. Клиффорд Ф.Грей, Эрик У.Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003.

3. Кобиляцький Л.С. Управління проектами. К.: МАУП, 2002.

4. Комінко С., Курант Л., Самборська О., Федотюк Т., Ніколенко С. Психологія в менеджменті. Навч. посібник. Тернопіль, 1999.

5. Луков В.А. Социальное проектирование: Учеб. пособие. М.: «Флинта», 2003. 240 с.

6. Плышевский В.Г. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе. М., 2001. 95 с.

7. Петрова І. Проектування в соціально-культурній сфері: навч. посіб. К.: Вид-во КНУКіМ, 2007. 372 с.

8. Проектний аналіз. К.: ТОВ «Видавництво Лібра», 1998.

9. Секутович К. Співпраця. Можливість чи необхідність для неурядових організацій? Львів: Товариство Лева, 1999.

10. Социальное проектирование в эпоху культурных трансформацій / Рос. акад. наук, Ин-т философии; Отв. ред. В.М. Розин. М. : ИФРАН, 2008. 267 с.

11. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. Тесты для отбора персонала. К.: Ника-Центр, 2002.

12. Урмина И.А. Заявка на грант: пошаговая технология // Справочник руководителя учреждений культуры. 2002. № 5-6.

# План лекційного заняття.

**1.** Сутність і структура проєктної команди.

**2.** Особливості розвитку проєктної команди.

**3**. Керівник проєктної команди**.**

**4**. Мотивація учасників проєкту.

**5**. Партнерство як технологія соціально-культурного проектування.

**Анотація до лекції.**

**1. Сутність і структура проєктної команди.** Головним в успішній реалізації соціально-культурного проєкту є людський чинник. Від нього залежить здійснення не лише окремого проєктного етапу: енергія та робота членів проєктної команди впливає на ефективність проведення усього проєкту в цілому.

Беззаперечним є факт того, що *людські ресурси проєкту* – це сукупність професійних, ділових, особистих якостей учасників проєкту, членів проєктної команди, їх можливостей, що можуть бути використані для реалізації проєкту. Тому підбір і формування команди є серйозним і відповідальним кроком у підготовці та реалізації будь-якого проєкту.

*Проєктна команда* – це тимчасовий колектив, що складається з високопрофесійних спеціалістів, які реалізують свій професійний, інтелектуальний та творчий потенціал відповідно до цілей соціально-культурного проєкту. Тимчасовість проєктної команди визначається сутністю проєкту, його цілями та завданнями.

Слід зазначити,що *ефективна проєктна* команда не може бути створена під будь-який соціально-культурний проєкт. Конкретний проєкт передбачає формування адекватної для нього проєктної команди. У протилежному випадку виконання нового соціально-культурного проєєкту, покладеного на команду іншого проєкту, призводить до неуспішного та неефективного його виконання. Найяскравіше командний тип проявляється у порівняльній характеристиці найрозповсюдженіших типів колективної спільноти.

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

Тому члени проєктної команди повинні:

● вміти самостійно розв’язувати і нагальні, неочікувані проблеми, і поточні питання;

● бути ініціативними та відповідальними за доручену роботу, вміти довести її до кінця;

● бути упевненими в своїх знаннях, навичках та діях;

● стратегічно мислити та вміти прогнозувати результати своєї діяльності;

● бути комунікабельними й товариськими, вміти працювати в колективі;

● вміти вести переговори.

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

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

Щодо с*утності функціональної структури*, то вона полягає в тому, що спочатку визначаються й формуються головні та другорядні цілі й завдання соціально-культурного проєкту в цілому, а потім функції проєкту визначають необхідність підбору тих чи інших спеціалістів. Помилковою у формуванні команди є ситуація, коли за певними, і не завжди виправданими, критеріями відбирається склад команди або окремі її учасники, яким згодом «підшуковується» робота, яку вони здатні виконувати.

# Успішна реалізація проєктів з функціональною структурою можлива за дотримання таких умов:

# ● чіткого визначення завдань і критеріїв успішності проєкту;

# ● призначення керівником проєкту професійного менеджера;

# ● належної розробки плану проєкту, бюджету та ресурсного забезпечення проєкту;

# ● визначення відповідальності, обов’язків і повноважень менеджерів проєкту;

# ● створення проєктної команди на відпрацювання мотиваційного механізму стосовно членів проєктної команди;

# ● розмежування повноважень між керівником проєкту та членами проєктної команди;

# ● навчання членів проєктної команди навичкам роботи в запропонованих умовах.

*Матрична структура проєктної команди* – це поєднання проєктного менеджменту та функціональної ієрархії. Її специфіка полягає у створенні групи із спеціалістів даного підприємства. Як правило, така команда виникає у межах однієї організації з метою реалізації малих та середніх проєктів і припиняє своє існування, досягнувши цілей проєкту. Керівник проєкту може залучати зовнішніх експертів, а також фахівців інших відділів, узгодивши це питання з їх безпосереднім керівництвом. Це дозволяє гнучко реагувати на проєктні зміни, збільшення чи зменшення обсягу проєктних робіт. Матрична форма передбачає повернення членів проєктної команди після завершення проєкту на попереднє місце роботи. Тому члени проєктної команди не відчувають невпевненості та психологічного дискомфорту стосовно подальшого працевлаштування. Матрична форма проєктної команди створюється з метою оптимального використання ресурсів.

Одночасно з реалізацією проєкту, соціокультурна установа виконує свої поточні функції. Негативи цієї форми (подвійне підпорядкування членів проєктної команди, тимчасовість ситуації, психологічний дискомфорт, проблеми розподілу ресурсів у межах фірми), збалансовуються позитивами (гнучкістю в організації команди, впевненістю працівників у завтрашньому дні, оптимальною кількістю та якістю спеціалістів, можливістю змінювати фахівців).

Звертаю вашу увагу на те,що структура проєктної команди вимагає дотримання таких загальних правил:

● *кожен член проєктної команди* повинен розуміти перспективні цілі та поточні завдання проєкту;

● з*а кожне завдання*, за кожен напрям роботи повинна відповідати конкретна особа;

● к*онкретна особа* може відповідати одночасно за виконання декількох функцій або завдань, але не навпаки. Неприпустимо, коли за виконання якоїсь ділянки роботи відповідає декілька членів команди. Це призводить до конфліктів, невиправданих делегувань своїх обов’язків іншому працівникові, неузгодженостей у виконанні доручень керівництва;

● дотримання *принципу єдиноначальства, який полягає в тому, що кожен член команди має звітувати про* свою діяльність своєму безпосередньому керівникові або, в окремих випадках, керівникові керівника;

● зважаючи на специфіку соціально-культурного проєктування, структура проєктної команди повинна передбачати *можливість миттєвої заміни* одного члена команди іншим;

● у команді мають бути *чітко сформовані межі, обов’язки та обсяги делегування* повноважень між членами команди;

● проєктна команда не повинна *переобтяжуватися структурною складністю* – це може зруйнувати здатність оперативно управляти соціально-культурним проєктом в цілому.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2. Особливості розвитку проєктної команди.** У реалізації соціально-культурного про**є**кту беруть участь професіонали, громадськість, а також представники суміжних інституціональних суб’єктів (органи виконавчої влади, заклади культури та освіти, громадські та некомерційні організації, бізнесові структури). Команда про**є**кту повинна задовольнити інтереси усіх учасників проєкту: замовника, цільової аудиторії, організації, що створила проєктну команду, партнерів соціально-культурного проєкту. Досить часто цілі учасників (задекларовані й латентні) і відповідні завдання проєкту мають суперечливий характер. Множинність цих інтересів і цілей визначає межі та зону їх конфліктності.

**Т**ому основу про**є**ктної команди має складати *не конкуренція, а кооперація та консолідація зусиль і знань* усіх членів команди з метою досягнення тих завдань, завдяки яким реалізується даний проєкт. *Єдність мети кожного члена про****є****ктної команди та організації в цілому* – це головний принцип, від якого залежить ефективність про**є**ктної діяльності.

Про**є**ктна команда діє *як формальна група* з відповідними промисловими відносинами, організаційною структурою, правами, функціями та обов’язками і *як неформальна група*, структура якої визначається суб’єктивними відносинами, а тому вона схильна до конфліктних ситуацій і криз. Як формальна група проєктна команда спрямована на досягнення конкретних цілей, характеризується спеціалізацією ролей та робочих завдань. Як неформальна група проєктна команда надає перевагу соціальним симпатіям, дружнім відносинам, спільним інтересам.

Тому керівник про**є**ктної команди повинен враховувати усі складові, що характеризують її розвиток. Життєвий цикл про**є**ктної команди складається з таких етапів:

● формування групи;

● налагодження стосунків;

● робочого етапу:

● реорганізації;

● розформування.

*На етапі формування групи* відбувається знайомство членів команди один з одним, з цілями та завданнями проєкту, шляхами їх досягнення. Члени проєктної команди ще не мають загальних цінностей, не відчувають команди, не довіряють один одному. У багатьох випадках людина у новому середовищі відчуває страх, невпевненість, розгубленість, знаходиться під впливом стресу.

*На етапі налагодження стосунків* формується група, атмосфера в якій характеризується психологічною напругою, підвищеним рівнем конфліктності, різними поглядами на методи та стиль роботи. В команді створюється своя ієрархія, внутрішня культура, цінності та норми, визначаються лідери та статус інших членів команди. Кожен член команди уточнює свої обов’язки, пов’язані з його посадою і завданнями, які він має виконати.

*Робочий етап* характеризується розкриттям індивідуальних особливостей кожного члена команди, його творчого потенціалу, ролі та місця в колективі. На цьому етапі члени команди намагаються враховувати інтереси та потреби один одного, а кризові ситуації пов’язані в основному з суто проєктною діяльністю. Головна функція менеджера проєкту у цей період полягає у підтримці командного духу, створенні дієвих мотиваційних механізмів, налагодженні сприятливого психологічного клімату.

*Етап реорганізації* пояснюється зміною у складі команди або проєкту. Це може трапитись у тих випадках, коли відбуваються істотні зрушення у завданнях і цілях, коли змінюється структура управління проєктом, коли частина проєкту повністю виконана, а тому доцільно зменшити кількість членів команди, коли відбувається якісна заміна спеціалістів через професійну некомпетентність окремих членів команди тощо.

*Етап розформування* розпочинається по завершенні реалізації проєкту в цілому або окремих його складових. На цій стадії для членів проєктної команди важливим є питання подальшого працевлаштування, що може негативно позначитися на результатах їх поточної роботи у проєкті. На жаль, члени проєктної команди дуже часто не можуть бути впевненими у стабільному фінансуванні проєкту, у подальшому його розвитку в різних модифікаціях, у тому, що члену проєктної команди як гарному фахівцю запропонують співпрацю в майбутньому. Тому на етапі розформування більшість учасників проєктної команди переповнюють почуття нестабільності та небезпеки.

Доречно підкреслити, що на практиці усі етапи життєвого циклу проєктної команди виявляються по-різному. Іноді команди розпадаються, не пройшовши ні робочого етапу, ні етапу налагодження стосунків. Ефективний розвиток проєктної команди залежить від управлінської культури організації, а також мистецтва керівника проєкту, який забезпечує конструктивний перехід проєктної команди від одного етапу до іншого й доводить проєкт до його успішного завершення. На роботу проєктної команди впливає багато чинників: розумний розподіл ролей та обов’язків, орієнтація усіх членів проєктної групи на досягнення цілей і поточних завдань проєкту, правильне використання особистісних та фахових якостей спеціалістів при об’єднанні їх в команду, високий рівень навичок командної роботи, врахування менеджерами проєкту не лише проєктних завдань, а й позитивної робочої атмосфери. І, навпаки, негативно впливатиме на діяльність проєктної команди погане керівництво, відсутність чіткої орієнтації групи на загальний результат, неефективні методи роботи, відсутність умов для саморозвитку та тощо.

*Ефективні проєктні групи характеризуються* високою робочою результативністю, позитивною колективною атмосферою, творчим підходом до вирішення проблем, ініціативністю, високою якістю прийнятих рішень. Найоптимальнішим варіантом є проєктна група із 7–9 осіб. Якщо ж кількість членів групи занадто велика, це загрожує порушенням довіри між учасниками проєктної команди, зменшенням бажання працювати, створенням всередині групи окремих угруповань із своїм лідером, збільшенням ймовірності конфліктних ситуацій.

Постійне підвищення професіоналізації кожного члена команди також дозволить у повному обсязі реалізувати ті функції та завдання, що стоять перед соціально-культурним проєктом. Це пояснюється тим, що проєкт схильний до постійних змін і вимагає від проєктної команди правильного та гнучкого реагування на коливання проєктного середовища.

Ефективність проєкту значно збільшиться, якщо до його реалізації залучити міське населення. Це дозволить використати місцеві людські ресурси, які можуть бути кваліфікованішими, аніж запрошені по контракту особи.

Вибір конкретних характеристик, що вказуватимуть на ефективність проєктної команди, залежатиме від конкретного проєкту, від очікувань його учасників, від ресурсів, виділених на реалізацію проєкту, від соціокультурної ситуації, в якій реалізовуватиметься проєкт. У будь-якому випадку головним критерієм його ефективності є якісний кінцевий результат, якого було досягнуто вчасно та в межах ресурсних обмежень.

*Основними характеристиками*, що вказують *на ефективність проєктної команди*, є:

● задоволення від роботи, внесок у командну культуру, гордість за свою команду, лояльність у стосунках між членами проєктної команди, взаєморозуміння та підтримка, командна солідарність, спільне вирішення проблем, вільне висловлювання та обмін різними думками, впевненість у своїх колегах;

● чітке розуміння спільної мети, орієнтація на результат, відкритість, гнучкість та адаптивність, правильний розподіл обов’язків і функцій, об’єктивне сприйняття своєї ролі в проєктній реалізації, зацікавленість команди у самовдосконаленні та самоосвіті, пріоритетність знань та кваліфікації, рівність між членами команди;

● чітко визначені завдання й стратегія соціально-культурного проєкту, оптимальна кількість осіб (не більше 10), автономність у прийнятті рішень, високі критерії роботи, наявність плану розвитку команди, чіткі правила та норми командної роботи, наявність лідера.

# 3. Керівник проєктної команди. Успіх проєкту залежить не лише від професіоналізму членів проєктної команди, а й від управління та керівництва нею.

# Отже, керівник проєктної команди має виконувати одночасно дві складні функції – *управління та керування*:

|  |  |
| --- | --- |
| **Управління проєктом** | Керівництво проєктом |
| Вирішення складних проблем | Пристосування до навколишніх змін |
| Створення порядку та стабільності через формулювання плану і завдань | Спрямування проєкту у нове русло, зміна його напряму |
| Контролювання результатів проєктної реалізації та внесення відповідних коректив | Мотивація учасників проєктної команди з урахуванням нових обставин |
| Налагодження ефективних взаємозв’язків між учасниками проєкту | Об’єднання зусиль та знань різних спеціалістів для досягнення проєктних завдань |
| Стимулювання партнерів проєкту до прийняття відповідних рішень | Вміння вирішувати конфліктні ситуації |

# Керівник проєктної команди має *багато обов’язків*. Він повинен:

# ● налагодити підбір фахівців у проєктну команду з урахуванням завдань і вимог проєкту;

# ● створити відповідну атмосферу в проєктній команді, що стимулюватиме творчість та ініціативність її членів, обмін думками та новими ідеями;

# ● організувати ефективну роботу проєктної команди;

# ● контролювати використання проєктних ресурсів;

# ● відстоювати проєкт на вищому організаційному рівні;

# ● розв’язувати конфлікти та направляти їх у конструктивному напрямі;

# ● бути надійним, незалежним, викликати довіру;

# ● налагоджувати зв’язки з партнерами проєкту;

# ● самостійно приймати правильні рішення;

# ● захищати цілісність проєкту та інтереси усіх його учасників;

# ● забезпечити творчу активність проєктної команди особистим прикладом.

# Робота керівника проєктної команди має суперечливий характер, що значно ускладнює її виконання. Численні дослідження доводять, що ефективний керівник проєкту повинен володіти професійними знаннями та навичками, а також особистісними якостями лідера, що допоможуть йому здійснювати свої функції та забезпечать успішну роботу його проєктній команді. До основних з таких якостей належать:

# ● *системність мислення*, що дозволяє розглядати проєкт в цілому, аналізувати взаємодію різних його складових;

# ● *передбачуваність, перспективність мислення*, що пояснюється сутністю самого проєктування і означає вміння передбачати проблеми, які можуть очікувати проєкт на шляху його реалізації, реально оцінювати ситуацію, прогнозувати результат;

# ● *витримка стресів та великого робочого навантаження*, що пов’язується з чіткими термінами виконання проєкту, співпрацею з різними за характером людьми, емоційною нестабільністю, змінюваністю умов, в яких реалізується проєкт;

# ● *отримання та використання інформ*ації, що пояснюється необхідністю аналізувати та прогнозувати інформацію, вміти вести переговори, приймати правильні рішення;

# ● *правильний розподіл та використання часу* як найдорогоціннішого у соціально-культурному проєктуванні ресурсу;

# ● *упевненість у власних силах*, що означає вміння керівника проєкту вчасно розпочати проєктні дії, не зважаючи на складні обставини;

# ● *комунікабельність, зацікавленість в людях, «досвід політика»*, що допоможе керівнику проєкту знайти спільну мову з різними людьми, отримати їх згоду на підтримку проєкту, мотивувати команду;

# ● *оптимістичність, ініціатива, відповідальність*, що допоможе керівнику проєкту продовжувати роботу й управління проєктною командою у найскладнішій ситуації.

# Керівнику проєкту *необхідно володіти*:

# ● *навичками та здібностями лідера* (що дозволить ефективно формулювати цілі та завдання, приймати рішення, здійснювати контроль над їх виконанням, організувати командну роботу);

# ● *технічними навичками* (розуміти методи роботи й проєктної діяльності, вміти управляти технологіями, ефективно взаємодіяти з технічною командою);

# ● *знаннями ринкового розвитку* (реально оцінювати ризики та збут, запити та бажання населення);

# ● *навичками управління* (формувати ефективну проєктну команду, використовувати мотиваційні механізми, усувати конфліктні ситуації, налагоджувати комунікаційний зв’язок, зміцнювати колектив);

# ● *адміністративними навичками* (правильно планувати проєктну роботу, ефективно проводити переговори, делегувати повноваження, підтримувати систему звітності та контролю);

# ● *організаційними нави*чками (підтримувати позитивні стосунки з вищим керівництвом, розуміти організаційні взаємодії, організовувати роботу проєктної групи).

# Звичайно, цей перелік не є вичерпним, однак зазначені якості та вміння є такими, які необхідно постійно удосконалювати, щоб стати ефективним керівником проєкту.

# Керівниками соціально-культурних проєктів стають не випадкові особи, а люди, які можуть витримати навантаження ненормованого робочого дня; мають потужний творчий потенціал; характеризуються вірою в майбутнє і досить високим рівнем оптимізму; мають потяг до самореалізації та самоосвіти.

# Налагодження спільної роботи над проєктом починається з першої наради, яку проводить керівник проєкту з групою. Тому від того, як пройде перша зустріч, залежатиме значною мірою і подальша командна робота. На першому засіданні керівник проєкту має досягнути таких цілей:

# ● ознайомити членів проєктної команди з проєктом в цілому (цілі, функції, масштаб, методи, технологічні особливості);

# ● вирішити ряд міжособистісних проблем (знайомство, обов’язки та права присутніх, мета зібрання, очікування, форми діяльності):

# ● сформувати стиль роботи над проєктом (встановлення основних правил спільної роботи, цінностей та норм команди).

# Керівнику проєкту доцільно пам’ятати: головним у першому засіданні є не його інформаційність, а продуктивність та реалістичність.

# З метою успішного виконання проєктної діяльності керівник проєкту делегує іншим членам проєктної команди повноваження для виконання певної роботи. Здатність керівника проєктної команди делегувати свої повноваження визначає ефективне використання творчого потенціалу учасників проєктної команди і позитивно впливає на реалізацію проєкту в цілому. Доцільно делегувати завдання, що відповідають досвіду та кваліфікації працівника; пов’язані з написанням звітів, протоколів, аналітичних записок та інше.

# Існують завдання, що не можуть бути делеговані учасникам проєкту. До них належать: планування проєкту, налагодження відповідної психологічної атмосфери в колективі та зміцнення «командного» духу, вирішення та усунення конфліктів між членами команди, оцінка роботи членів проєктної команди та контроль виконання завдань, виконання найвідповідальніших та найскладніших завдань.

# *Небажання* керівника проєкту *делегувати* завдання членам проєктної команди досить часто пояснюється невпевненістю свого становища в очах вищого керівництва, невмінням навантажувати учасників проєкту, недовірою до рівня їх знань та навичок, недооцінкою компетентності фахівців, намаганням контролювати усіх працівників та всі, без винятку, ділянки роботи. У результаті такої кадрової політики підлеглі починають розуміти, що керівник проєктної команди здатен самостійно вирішувати завдання і в разі потреби виконати доручену роботу намагаються відмовитись та уникнути делегованої їм відповідальності.

# Керівник проєктної команди повинен вміти розв’язувати конфлікти, що негативно впливають на роботу проєктної команди. Конфлікт має внутрішньоособистісний, міжособистісний або груповий характер і виникає при зіткненні інтересів окремих осіб або груп людей, перерозподілі посадових обов’язків, різних поглядах на одну проблему, змінах у кадровій, фінансовій, організаційній політиці. Наприклад, пріоритетність різних цілей, що висуваються підрозділами або відділами проєктної команди до проєкту, може завдати значної шкоди проєкту в цілому.

# *Внутрішньоособистісний конфлікт* виникає у людини на основі зіткнення її власних, але протилежно спрямованих мотивів, бажань, потреб, інтересів, поглядів. Внутрішньоособистісний конфлікт є результатом неспроможності вибору однієї з декількох привабливих (або, навпаки, непривабливих) альтернатив, специфічної ситуації, очікування від людини неадекватних дій. *Міжособистісний конфлікт* розвивається між людьми, які, переслідуючи одну мету, йдуть до неї, дотримуючись несумісних цінностей, уявлень, переконань, норм поведінки. *Міжгруповий конфлікт* є наслідком дій, що перешкоджають взаєморозумінню та співпраці різних соціальних груп.

# Виникнення конфліктів і суперечок стосовно вирішення тих чи інших проєктних завдань є природним у будь-якій проєктній команді. Причинами виникнення конфліктної ситуації можуть бути зовнішні чинники (несприятливі умови та обставини роботи, неадекватна форма поведінки, непорозуміння у спілкуванні, суперечливі інтереси та плани, упереджене ставлення, недовіра до колег) та внутрішні чинники (невпевненість у власних силах, занадто висока емоційність, страх, роздратованість).

# Конфлікт може бути *конструктивним* або *неконструктивним*. Він може зміцнити проєктну команду або сприяти її руйнуванню; мобілізувати енергію учасників проєкту або призвести до повної втрати інтересу до роботи; розкрити творчий потенціал групи або знищити будь-яку ініціативу; покращити внутрішньогрупове спілкування або розвинути в команді ворожість і недовіру. Тобто, конфлікт створює умови для прогресу або занепаду. Керівник проєкту повинен вміти правильно управляти конструктивним конфліктом (який покращує роботу усієї групи), уникати конфліктних ситуацій або вміти їх вирішувати. Конструктивне управління конфліктною ситуацією сприяє взаєморозумінню, зняттю напруги в команді, виникненню нових ідей, об’єктивному аналізу існуючих проблем. Керівник проєктної команди повинен усвідомлювати, що конфлікт є невід’ємною складовою проєктної роботи, і вміти продуктивно використовувати конфліктну ситуацію.

# *Конструктивний конфлікт* можливий у групі, яка характеризується спільністю мети, вмінням вислухати та зрозуміти різні позиції стосовно якогось питання, бажанням глибше вивчити проблему та знайти прийнятніші шляхи її вирішення. Для конструктивного розв’язання конфлікту керівник проєктної команди може використати свою посаду як посередницьку; стати суддею у конфліктній ситуації; контролювати розвиток конфлікту; не помічати того, що конфлікт існує і зайняти позицію невтручання; провести «мозковий штурм».

# З метою усунення конфлікту керівником проєктної команди проводиться нарада, у ході якої вирішуються найважливіші питання, що мають бути використані у практичній діяльності для підвищення ефективності проєкту.

# *Неконструктивний конфлікт* будується на особистій неприязні, ворожому ставленні до когось з членів команди, нездатності спільно вирішити якусь проблему. Такий конфлікт завжди має негативні наслідки, що позначаються на психіці членів проєктної команди, стані їх здоров’я, якості прийнятих рішень, продуктивності праці, увазі, трудовому ентузіазмі.

# 4. Мотивація учасників проєкту. На ефективність проєктної команди впливає мотивація її членів, що дозволяє отримувати від них максимальну віддачу, а отже – й високі кінцеві результати. Тому доцільним у проєктній діяльності є створення мотиваційного механізму та його ефективне використання.

# Мотиваційне значення для кожної людини обумовлюється різними факторами й обставинами. Популярною вважається мотиваційна модель, запропонована А. Маслоу. Згідно з нею основу мотиваційних факторів людини або групи складають потреби, які можна поділити на п’ять рівнів:

# ● перший рівень охоплює основні потреби людини – потреби фізіологічного характеру (їжа, сон, вода, житло);

# ● другий рівень складають потреби у захисті людського існування (спокої, стабільності тощо);

# ● третій рівень охоплює потреби соціальних контактів і приналежності до певної соціальної групи;

# ● четвертий рівень складають потреби в повазі, визнанні, довірі з боку інших членів групи;

# ● п’ятий рівень відбиває потреби особистості у самореалізації.

# Тобто, А. Маслоу розглядає мотиваційні чинники як внутрішні по відношенню до суб’єкта.

# Зарубіжний вчений Ф. Харцберг, досліджуючи роботу організацій, робить висновок про доцільність вивчення мотиваційних чинників зовнішнього впливу та їх поділу на *демотиваторів* та *мотиваторів*.

# *Демотиватори* гальмують роботу працівника й негативно позначаються на його відношенні до роботи, викликаючи у людини апатію, небажання творчо працювати, проявляти ініціативу. Наприклад, культура компанії, умови роботи, заробітна плата, можуть бути мотивуючими лише на початковому етапі роботи, однак з плином часу вони не викликатимуть у людини підвищеної мотивації. Демотиваторами можуть бути й невідповідна оцінка досягнень члена проєктної команди, некомпетентність керівництва, неувага до проблем працівника, робоче перевантаження та інше.

# *Мотиваторами* можуть бути можливість кар’єрного або професійного зростання, відповідальність, самостійність. У сучасній теорії мотивації розрізняють *внутрішні* та *зовнішні* фактори мотивацій.

# До *внутрішніх потреб* належать такі як визнання знань, умінь, талантів, самоповага, самовираження, самоактуалізація, належність до конкретної соціальної групи, професійні досягнення.

# *Зовнішні потреби* передбачають наявність зовнішніх чинників для задоволення (прибутки, гарантія зайнятості, заробітна плата, умови праці, міжособистісні стосунки). Тому, щоб вплинути на якісну мотивацію, керівник проєктної команди повинен враховувати і внутрішні (за А. Маслоу), і зовнішні (за Ф. Харцбергом) чинники мотивації.

# Спираючись на праці А. Маслоу та Ф.Харцберга, Р. Хекмен та Г. Олдхем, вивчаючи теорію мотивації, запропонували свою модель діагностики роботи, сутність якої полягає у взаємозв’язку роботи та внутрішньої мотивації. На думку вчених, кожна робота має декілька параметрів, що впливають на працездатність працівника. Серед них необхідно назвати:

# ● різноманітність вмінь (чи передбачає виконання завдань використання різноманітних вмінь і талантів);

# ● відокремленість завдання (чи є завдання окремою складовою безперервного виробничого циклу);

# ● значимість завдання (чи впливає робота на життя інших людей);

# ● самостійність (чи має працівник у межах поставленого завдання право на свободу, незалежність та прийняття рішень);

# ● зворотний зв’язок (чи існує зворотний зв’язок між виконавцем і роботодавцем у контексті ефективності виконаної роботи).

# Запропонована модель діагностики роботи Р. Хекмен та Г. Олдхем визнана у багатьох організаціях світу як така, що істотно підвищує мотивацію членів проєктних команд.

# Справедлива оцінка трудового внеску кожного члена проєктної команди дозволить не лише краще пізнати потреби, переконання, інтереси, цінності фахівця та правильно використати *мотиваційний підхід*, а й дасть змогу людині відчути, що її праця корисна, що її зусилля відповідно поціновуються. Як правило, такий підхід викликає у більшості людей бажання працювати ще краще, розвиває інтерес до роботи, ініціативу та творчість. Дотримання зазначеного принципу неможливе без налагодження зворотного зв’язку між керівником проєкту та його учасниками. Цей зворотний зв’язок має бути збалансованим, конкретним, адекватним, пов’язаним не з окремою особистістю, а з її роботою.

# Недооцінка механізмів впливу на мотивацію працівника, помилки в персональній політиці організації нерідко призводять до зменшення активності, енергійності, ініціативності, творчого підходу до виконання своєї справи. У процесі діяльності доцільно приділяти увагу не лише матеріальній винагороді (досить часто працівникові потрібне не грошове заохочення), а й моральній, до якої належить соціальне визнання його роботи, вчасно висловлена подяка, визнання особистісного досягнення, доручення відповідальнішого завдання.

# Важливою умовою забезпечення реалізації проєкту є створення умов для обміну думками, пропозиціями, різними точками зору між членами самої команди. Це значно зменшує передумови виникнення психологічного дискомфорту в групі.

# 5. Партнерство як технологія соціально-культурного проектування. У сучасному світі майже не зустрічається проєктів, які здійснюються однією організацією. Соціокультурна практика свідчить, що проєкт реалізується за участю різних компаній, товариств, громадських організацій, окремих осіб. Наприклад, проєкт Міжнародного фольклорного фестивалю «Країна мрій», ініціатором якого був співак з рок-гурту «Воплі Відоплясова» О. Скрипка здійснювався за підтримки дитячого видавництва «А-Ба-Ба-Га-Ла-Ма-Га», юридичної фірми «Василь Кисіль і Партнери», Театрального центру імені Леся Курбаса, IPTelecom та інших.

# Співпраця з різними організаціями будується на принципі партнерства, яке використовується у проєктуванні з 80-х років ХХ століття і розглядається як перетворення контрактних взаємовідносин в єдину проєктну команду із спільною метою та усталеними процедурами для своєчасного вирішення спірних питань. Партнерські зусилля спрямовуються на зміцнення соціальних зв’язків, порозуміння та підтримку, взаємну повагу, відкритість дій. Саме партнерство та діалог як основні механізми усунення проблемних ситуацій вважаються сьогодні найпродуктивнішим шляхом взаємодії, співпраці та співтворчості між людьми.

# Партнерство діє за умови дотримання таких правил:

# ● будь-яка проблема (технічна, матеріальна, кадрова, організаційна) повинна вирішуватися своєчасно, на першому етапі виникнення;

# ● проєктна група повинна бути командою, із своєю культурою, цінностями та пріоритетами; командою, спрямованою на досягнення спільної мети;

# ● членами проєкту має здійснюватися систематичний аналіз партнерських відносин, виявлення прихованих проблем i конфліктних ситуацій, розробка варіантів для їх усунення, оцінюватися існуючі можливості та невикористаний потенціал;

# ● співпраця проєктної команди та інших учасників проєкту має передбачати постійне удосконалення партнерських відносин, пошук нових стимулів, мотивів, створення атмосфери довіри та взаємопідтримки.

# Чіткіше окреслити соціально-культурну проблему i знайти оптимальні шляхи її проєктного вирішення допоможе безпосередній контакт з людьми, які проживають на даній території. Для налагодження такого зв’язку необхідно здійснити аналіз проблемного середовища та його ідентифікацію. Це дозволить виділити тих осіб і ті інститути, що відіграють у даному населеному пункті ключову роль, є «лідерами» громадської думки, добре володіють проблемною ситуацією в соціально-культурній сфері даної території. Співпраця з ними дозволить членам проєкту найефективніше досягти поставлених завдань, уникнути проєктної поразки.

# Суттєвою перешкодою для налагодження співпраці може бути *відсутність* *усвідомлення проблеми*, яка є спільною для закладів культури, громадських організацій, місцевої адміністрації та бізнесових кіл. Хоча всі вони працюють у тому ж соціокультурному середовищі, і, відповідно, їх турбують подібні проблеми. Тому головним чинником для налагодження партнерських відносин є ототожнення себе із середовищем і розуміння тих закономірностей, які в ньому функціонують. Активний пошук практичних та ідеологічних точок дотику в прийнятних культурних формах різноспрямованих груп є основним завданням у технології партнерства.

# Аналіз середовища залежить від вміння виділити тих людей та інституції, які відіграють у ньому ключові ролі, тісно пов’язані з даною проблемою, а також тих, які до цього часу не були ніяк пов’язані з даною проблемою, але яких необхідно залучити до неї з метою забезпечення успішного її вирішення. Такий аналіз допомагає чітко зрозуміти соціодинаміку середовища, в якому будуть прийматись рішення.

# На сьогодні, однак, більшість громадських організацій *не здатна ідентифікувати проблеми*, виходячи з суспільних умов. Вони не звертають уваги на певні специфічні особливості і не можуть продіагностувати всіх пов’язаних з цією проблемою інституцій.

# Ще однією перешкодою у налагодженні партнерства може бути *відсутність віри у власні сили та в потенціал співпраці*. Тобто, проблемою є відчуття свого безсилля (синдром «так, але...») та зневіри в успіх, що пояснюється відсутністю необхідного досвіду та низькою самооцінкою («що ми можемо, адже вони сильніші»). Хоча саме послуги соціально-культурних закладів найкраще адаптовані до суспільних потреб, адже соціально-культурні організації ближчі до людей (навіть можна сказати, що вони створені ними). Наприклад, перешкодою при налагодженні співпраці видається проста *відсутність навичок розбудови партнерства*. Так, досить часто соціально-культурні об’єднання сприймають державну адміністрацію як ворога (через її прагнення до централізації); органи самоврядування – як джерело бюрократії, приватний сектор – лише як спонсорів; інші соціокультурні організації – як конкурентів у процесі пошуку коштів.

# *Всебічне діагностування* проблеми збільшує шанси зрозуміти причини її виникнення, а не тільки механізми боротьби з її проявами. У чому полягає справжня проблема: у тому, що молоді злочинці проникли до чужого приміщення чи, можливо, у недоліках організації вільного часу підлітків? Чим більше суб’єктів бере участь у визначенні проблеми, тим повнішим буде діагностування, тим більше можливостей вирішення проблеми буде представлено. Тим самим значно збільшується ефективність діяльності соціально-культурних закладів.

# *Постійне розширення кола інституцій*, організацій та осіб, задіяних у вирішенні даної проблеми, призводить до того, що з’являються нові варіанти її вирішення («дві голови краще»). Це збільшує шанси на отримання оптимального результату. Тому саме співпраця з якомога більшою кількістю партнерів є тим засобом, що забезпечить ефективну реалізацію проєкту.

# Суттєва перевага проєктної співпраці полягає і *у розширенні доступу до нових джерел фінансування*. Кооперація та співпраця є пріоритетом – і навіть вимогою – для багатьох спонсорів громадських організацій. Пояснюється це тим, що співпраця робить досягнення більш вагомими і вимагає менше засобів, вона дозволяє уникнути дублювання послуг, що надаються соціокультурними організаціями.

# Отже, соціально-культурний проєкт буде ефективним лише за умови спільної роботи спеціалістів, проєктувальників, майбутніх реалізаторів та адаптованості до конкретної ситуації й урахування її вимог. Соціально-культурний проєкт – це не лише науково обґрунтований результат спільної діяльності, це результат узгодженості соціальних інтересів усіх учасників його створення та реалізації.

# Тому керівник проєкту повинен вміти вести конструктивний «внутрішньо груповий» (з колегами по проєктуванню) та «міжгруповий» (з населенням, спеціалістами-практиками, інвесторами, посадовими особами органів галузевого та територіального управління) діалог.

# Керівник проєкту повинен розуміти важливість тих зв’язків, що існують між проєктною командою та іншими організаціями й окремими особами, що беруть участь у проєктній реалізації (консультантами, технічними спеціалістами, менеджерами, адміністративними структурами, місцевими органами влади). Узгодження вимог різноманітних груп, які безпосередньо не впливають на проєкт, але зацікавлені в його реалізації – також обов’язок керівника проєкту.

# Умовно зацікавлених у проєктній реалізації сторін можна поділити на внутрішні та зовнішні. До *внутрішніх належать* члени команди, вище керівництво проєкту, консультанти та експерти, учасники проєктного процесу з інших організацій, різноманітні служби. До *зовнішніх* належать громадські організації, спеціалізовані інститути, фонди, засоби масової інформації, політичні партії, релігійні організації, місцеве населення.

# Роль керівника проєкту полягає у:

# ● розумінні методів, засобів, обсягів впливу цих груп на проєкт;

# ● вмінні налагоджувати з цими групами співпрацю та управляти нею.

# Так, *проєктна команда* відповідає за реалізацію проєкту. Вище керівництво висуває вимоги до реалізації проєкту в межах своєї організації, підтримує обсяги фінансування, оцінює виконану роботу та впливає на систему винагород.

# *Спонсори проєкту* захищають його реалізацію на будь-якій стадії проєктного процесу, мають свої інтереси у здійсненні проєктного задуму – і тому є основними союзниками.

# *Підрядчики* істотно впливають на якість та строки виконаних робіт, а також на робочий процес усієї проєктної команди.

# *Урядові структури* координують весь проєктний процес відповідно до встановлених норм, обмежень, стандартів, вимог. Безпосередній або неопосередкований вплив на здійснення проєкту можуть мати політичні сили, громадські об’єднання, органи місцевого самоврядування, екологічні рухи, релігійні організації.

# Однак кінцевий успіх проєкту залежить від задоволення потреб і вимог того, для кого й здійснюється цей проєкт – *клієнта*. Найефективнішим методом у налагодженні співпраці із зазначеними групами є *забезпечення зацікавлених сторін різноманітними ресурсами та послугами в обмін на майбутні ресурси та послуги для вас*. З цією метою керівник проєкту використовує численні форми впливу з урахуванням мотивів, поглядів, вимог, потреб та бажань тих організацій або конкретних осіб, на яких цей вплив спрямовано. Тобто, керівник проєкту може вплинути на позицію будь-якої групи тоді, коли він зможе запропонувати цій групі (особі) те, що їй необхідно, або те, що є для неї цінністю. Різноманітні форми впливу та соціальних взаємозв’язків у проєктній діяльності розглядаються як «валюта обміну».

# Високопрофесійний керівник проєкту встановлює дружні стосунки з усіма партнерами проєкту, використовуючи різноманітні «валюти». Налагодження таких контактів пояснюється необхідністю проєктної команди бути своєчасно поінформованою про розвиток подій, передбачати проблеми, уникати безвихідних ситуацій та непотрібних конфліктів, ефективно переборювати неочікувані труднощі.

# Реалізація соціально-культурного проєкту передбачає виконання великої кількості завдань, що можуть бути під силу тим, хто згоден їх робити на добровільній основі. До добровольців можуть належати друзі, знайомі, приятелі, колеги по роботі, члени громадських об’єднань, ентузіасти, інші особи, зацікавлені у реалізації конкретного проєкту.

# Мотивація участі добровольців у соціально-культурному проєкті різна. Це може бути усвідомлення складності виконуваної роботи, захоплення предметом діяльності, бажання спілкуватися з іншими людьми, бажання продемонструвати свої вміння, знання та навички, бажання саморозвиватися, моральне задоволення від роботи, духовне збагачення, реалізація своїх здібностей.

# У роботі з добровольцями необхідно дати їм зрозуміти, що їхня участь у проєктній діяльності має велике значення для реалізації всього проєкту, що їх внесок у здійснення проєктного задуму суспільно значущий.

# Зважаючи на те, що участь в активній соціально-культурній проєктній діяльності є добровільною і залежить від зацікавлення певної людини, інтерес до проєкту може бути непостійним, а участь особи в конкретному проєкті змінною. Це призводить до зміцнення одних та послаблення інших активних груп. Тому *змінність* є базовою особливістю проєктної співпраці.

# В будь-якому випадку у процесі налагодження стосунків з добровольцями, необхідно дати відповіді на питання: Скільки часу відводиться на завдання, яке має виконати доброволець? Чи вимагатиме ця робота спеціальних знань, умінь та навичок? Чи володіє доброволець такими знаннями? Як часто потребуватиме допомоги добровольців проєктна команда? Чи вимагає робота додаткової підготовки? Чи зможуть добровольці взяти участь у необхідному навчанні?

**Самостійна робота**.

1. Засвоїти теоретичні основи з основних позицій управління проєктною командою.