

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

В статье проанализированы теоретические основы конфликтов, описаны особенности управления конфликтами в проектных командах, рассмотрены некоторые методы управления конфликтами для практического использования в управлении командой проекта.

Ключевые слова: проектная команда, конфликт, управление конфликтами, методы управления конфликтами.

Осичка Олена, Чернега Олена

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЕКТНІЙ КОМАНДІ

В статті проаналізовані теоретичні основи конфліктів, описані особливості управління конфліктами в проектних командах, розглянуті деякі методи управління конфліктами для практичного використання в управлінні командою проекту.

Ключові слова: проектна команда, конфлікт, управління конфліктами, методи управління конфліктами.

Osichka Alena, Chernega Olena

MANAGEMENT FEATURES BY CONFLICTS IN PROJECT COMMAND

Theoretical bases of conflicts are analysed in the article, management features are described by conflicts in project commands, some methods of management are considered by conflicts for the practical use in a management by the command of project.

Keywords: project command, conflict, management by conflicts, management methods by conflicts.

Постановка проблемы. Проблема конфликт-менеджмента наибольшей своей значимости достигает в рамках проектно-ориентированного управления, где цена управленческого решения менеджера особенно высока, а возникновение конфликтов в проектах неизбежно. Важно понимать, что в рамках практически любого проекта сотрудники, адаптируясь к условиям и особенностям профессиональной деятельности, могут как повышать, так и снижать успешность работы друг друга, разнонаправленно влияя на конечный результат и достижение совместной цели. Влияние навыков проектного менеджера по управлению конфликтами на эффективность работы сотрудников проявляется особенно остро, когда продукт деятельности представляет собой результат объединения индивидуальных усилий всех участников коллективного труда [10].

Анализ последних исследований и публикаций. Известными теоретиками и методологами современной парадигмы конфликта являются А. Анцупов, А. Шипилов, Ю. Запрудский, А. Дмитриев, А. Зайцев.

Стратегии поведения человека в конфликтной ситуации, выявленные Р. Блейком, К. Томасом и Дж. Мутоном, оказали большое влияние на теорию разрешения конфликтов [8].

Социологические исследования, ставшие значимыми для конфликтологии: теории функционального конфликта (Г. Зиммель, Л. Козер), структурнофункциональный подход (Т. Парсонс), теории конфликта в обществе (К. Боулдинг, Р. Дарендорф). Ряд авторов (Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер и другие) подчеркивали неизбежность конфликтов в обществе и отмечали их важное значение, как для общества, так и для самой личности [14]. А Т. Парсонс, Р. Мертон и Э. Дюркгейм рассматривали конфликт как аномалию социального взаимодействия, как своего рода социальную болезнь.

В психологических исследованиях конфликта значимы труды Е. Дубовской, Р. Кричевского, А. Сухова, А. Бодалева, В. Казанцева [8].

Большинство современных исследователей и практиков сходятся во мнении, что необходимо осуществлять руководство и управлять конфликтными ситуациями, дабы не возникало негативных последствий. Тем не менее, ряд авторов отмечают, что в некоторых

случаях управлять конфликтом просто невозможно. Так, по мнению Л. Гринхелг, конфликт становится не управляемым процессом в следующих случаях: если конфликтующие стороны конфликтуют ради процесса; если все зашло так далеко, в эмоциональном плане, что конструктивное решение невозможно в принципе; если причина конфликта имеет антагонистические корни.

Также Л. Крисберг отмечает, что есть факторы, которые делают конфликтное взаимодействие трудноразрешим. К ним относятся: конфликт становится борьбой за взаимоисключающие интересы; у конфликтующих сторон изначально имеется разная ценностная система. Также в дополнение к этому, Х. Келли указывает на такие факторы, как проблема власти, статуса, ценностей, борьба за ресурсы, которые, по мнению автора, также делают конфликт трудноразрешимым.

Как отмечает О.В. Аллахвердова, в результате возникновения конфликтной ситуации, происходит изменение картины мира. С одной стороны, именно это не совпадение в виденье и является основой для возникновения конфликтного взаимодействия, но с другой стороны, если оппоненты смогут увидеть и понять причины такого поведения у другого человека, то есть большая вероятность эффективного разрешения конфликта. В результате не только будет урегулирован конфликт, но и сами участники конфликта увидят новые варианты реальности, соприкоснувшись с реальностью другого человека, его ценностями, мотивами, они могут по-новому взглянуть на ситуацию, и некоторые подобные случаи, а значит, расширят собственные горизонты мировосприятия. Поэтому конфликт, это не просто взаимное сопротивление, но и взаимная трансформация и обогащение конфликтующих сторон [14]. Большинство современных исследований продолжают поиск эффективных способов управления конфликтами и личностных ресурсов и факторов, которые могут помочь руководителям, помочь своим сотрудникам быть наиболее эффективными в спорном взаимодействии.

Цель статьи заключается в выявлении и описании особенностей управления конфликтами в проектной команде.

Изложение основного материала и научные результаты. Работа проектной команды – один из ключевых факторов успешности проекта. В научной литературе можно найти, что команда проекта

«состоит из менеджера проекта, команды управления проектом и остальных членов команды, которые выполняют работу». Как правило, команда проекта неоднородна и включает в себя представителей различных социальных групп. И, конечно, любая команда не застрахована от конфликтов внутри проекта [1].

Американская ассоциация менеджеров провела опрос менеджеров об их отношении к управлению конфликтами. Респонденты – 116 главных исполнительных менеджеров, 76 вице-президентов и 66 менеджеров среднего уровня подтвердили растущую важность конфликтов:

- они тратят около 24% времени на разрешение конфликтов;
- возможность управления конфликтами стала более важной за последние 10 лет;
- они проранжировали управление конфликтами как проблему равной, а в ряде случаев даже большей важности, чем планирование, мотивация и принятие решений;
- они считают, что источником конфликтов в команде, как правило, являются психологические факторы, такие, как отсутствие взаимопонимания, недостатки в общении и различия в системе ценностей;
- они считают, что конфликтные ситуации типичны для управления бизнес-проектом [6].

Отсутствие единой точки зрения в определении понятия конфликта вызвано одновременным наличием ряда разнообразных причин, вызывающих его. Еще по подсчетам российского конфликтолога Д.М. Фельдмана существует более 70-ти определений конфликта [15]. Приведем наиболее часто встречающиеся формулировки.

По мнению Л. Козер, «конфликт есть борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть и ресурсы». Согласно другому американскому автору К. Боулдингу, конфликт знаменует собой осознанные и созревшие противоречия и столкновения интересов. М. Руткевич пишет: «... в определение конфликта как противоборства между людьми должно быть обязательно внесено указание на осознанный характер противоречия интересов»[4]. А.Я. Анцупов и А.И. Шитилов предлагают следующее определение: «Под конфликтом понимают наиболее острый способ решения

значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия и заключаются в противодействии субъектов конфликта сопровождается негативными эмоциями и переживаниями». Б.И. Хасан: «Любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. С.М. Емельянов считает, что «конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.)». Д. Майерс определяет конфликт так: «конфликт – это воспринимаемая несовместимость действий или целей» [13].

Обобщая существующие толкования, мы получим примерно следующее: конфликт проекта – это воплощенное в столкновении противоречие мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.) в рамках проекта.

Управление конфликтами в проекте – это процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные рассогласования как технического, так и личностного характера, возникающие в рамках работы над проектом. [Экономический словарь]

По сути, противоречия в контексте ситуации межличностного взаимодействия возникают ввиду одновременного наличия взаимоисключающих внутренних регуляторов поведения (ценностей, целей, планов, смыслов и т.д.). Отсюда можно сделать вывод: конфликт возникает в ситуации столкновения противоречащих друг другу регуляторов *поведения* (ценностей, целей, планов, смыслов и т.д.), носителями которых могут выступать как группы (межгрупповые конфликты), так и диады (межличностные конфликты) или один-единственный субъект (внутриличностные конфликты) [10].

Управление конфликтами – весомая часть системы эффективных взаимоотношений между участниками проекта. Данная тема локализуется в зоне деятельности команды проекта, потому что там отношения особенно концентрированные [3].

К основным источникам конфликтов в проектах относятся:

- конфликт через приоритеты – связан с тем, что мысли участников проекта про последовательность выполнения работ и задач различаются;

- конфликты через административные процедуры – связаны с теми нормативно-регулятивными правилами которые регламентируют то, как управлять проектом, какие документы должны создаваться и в каком формате;

- конфликты через технические решения – связаны с техническими вопросами в процессе реализации проекта;

- конфликты через человеческие ресурсы – постоянный конфликт проекта, связан с набором персонала в команду проекта из функциональных подразделений компании;

- конфликты через стоимость – связаны с вопросами выделения дополнительных бюджетов, расценкой на работы, оплатой работы подрядчикам и т.д.;

- конфликты через календарный план проекта – связаны со спорами вокруг сроков выполнения работ, их последовательностью, взаимозависимостью и т.д.

- межличностные конфликты – связаны с несогласием между участниками на личностном уровне [9].

Одним, еще немаловажным фактором, влияющим на возникновение конфликтов в проекте, является то, что менеджеры проектов обычно не являются непосредственными руководителями членов проектной группы. Т.е. проектная группа – это группа людей, которые имеют двойное подчинение, и это является дополнительной причиной для конфликтов. Еще одним поводом для конфликтов может стать разработка новых решений или внедрение изменений в компании. Любые новшества или изменения изначально вызывают у людей тревогу и сопротивление.

При разрешении конфликта перед проектным менеджером стоит две задачи – разрешение противоречия для достижения определенной цели, и сохранение взаимоотношений между участниками конфликта.

Соответственно, к проектному менеджеру выше уровень требований по работе с конфликтами, с одной стороны он не может силовыми методами разрешать конфликты между участниками

группы, так как не является их непосредственным руководителем, а с другой – конфликты у него возникают чаще, так как это заложено природой проектного менеджмента.

Избежать конфликтов невозможно, важно уметь эффективно работать с ними [12].

Иногда проблемой является не конфликт, а его отсутствие. Часто из-за сжатых сроков, сомнений, желания сохранить спокойную обстановку в команде работники со всем соглашаются. Это лишает команду полезной информации, которая могла бы подсказать лучшее решение и помочь избежать серьезных ошибок. Управляющему командой проекта необходимо поощрять здоровое инакомыслие, чтобы улучшить процесс принятия решений и внедрения нового. Они могут подать пример, задавая трудные вопросы и требуя объяснить, что лежит в основе тех или иных рекомендаций. Также на совещания, где обсуждаются практически важные вопросы, можно пригласить людей, придерживающихся противоположных точек зрения [11]. Следовательно, существуют конструктивные и деструктивные функции и последствия конфликтов.

Конструктивные функции важны для проекта и различаются в зависимости от направленности конфликта:

- информационная функция, дающая импульс к осознанию ценностей и интересов сторон команды в противоборстве;
- конфликт как способ снятия стрессовой напряженности и разрядки обстановки в команде;
- функция стабилизации команды как социальной системы и ликвидации источников неудовлетворенности;
- конфликт как способ консолидации команды вокруг общей цели и формирования чувства причастности и активизации участников;
- функция стимулирования командного творчества, мобилизации энергии для решения задач;
- средство формирования новых форм общения внутри команды;
- функция конструктивной инициации личностного развития члена команды [3].

Одно из конструктивных последствий разрешения конфликта – улучшение качества принятия решений.

Деструктивные последствия конфликта. Если не попытаться найти эффективный способ управления конфликтом, то могут возникнуть деструктивные последствия, иначе говоря, условия, препятствующие достижению целей [6].

Задача менеджеров – уметь своевременно урегулировать и разрешать конфликты, а при необходимости – стимулировать и моделировать их для развития и максимального раскрытия позитивного потенциала конфликта в целях эффективности реализации проекта. Поэтому важно понимать также какие методы и модели управления конфликтами можно использовать и когда применять ту или иную модель. [9]

Существует 5 стратегий поведения в конфликте, каждая из которых может быть эффективной в зависимости от ситуации. Метод разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г. (рис.1).

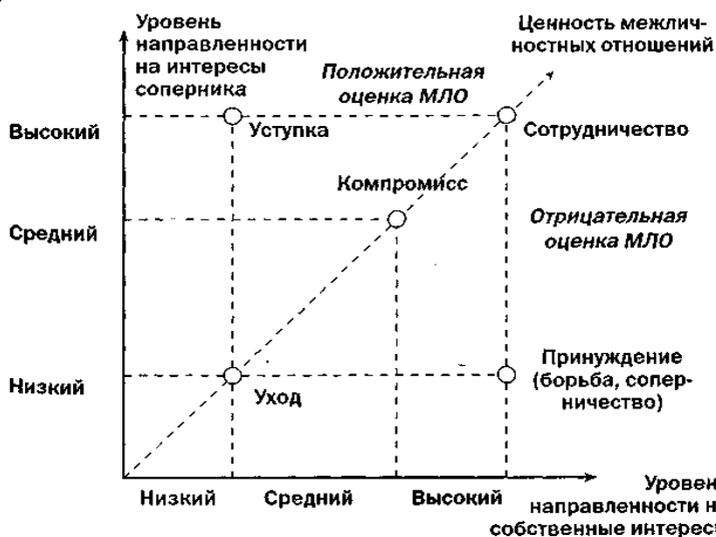


Рис.1. Трёхмерная модель стратегий поведения в конфликте

При выборе стратегии поведения в конфликте важно учитывать следующие факторы:

- насколько для вас важно реализовать свои интересы в конфликтной ситуации;

- насколько для вас важно, чтобы оппонент реализовал свои интересы;
- наличие ресурсов для борьбы;
- насколько важно сохранение хороших отношений с оппонентом;
- фактор времени [9].

А также при анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- содержания предмета конфликта;
- ценности межличностных отношений;
- индивидуально-психологических особенностей личности. [2]

Характеристика основных стратегий поведения:

1. Принуждение (борьба, соперничество). Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте, как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. И во-вторых, при угрозе существованию проекта, коллектива.

2. Уход. Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

3. Уступка. Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника. При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты.

Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим

шагом на пути достижения главной стратегической цели.

Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально–психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

4. Компромисс. Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию. При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов.

Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.

Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.

5. Сотрудничество. Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений [2].

Но важно помнить, что выбрать правильную стратегию недостаточно. Часто бывает так, что непосредственно в ситуации конфликта у вас могут возникнуть определенные эмоции, которые непредсказуемым образом повлияют на вашу стратегию, которая, в итоге, будет значительно отличаться от вашего замысла.

Для того, чтобы управлять конфликтами недостаточно владеть информацией о том, какие факторы учесть и какую стратегию выбрать. Говоря в терминах эмоционального интеллекта необходим высокий уровень самопонимания. То есть человек должен быть в контакте со

своими эмоциями и внимателен к эмоциям других, быть способным работать с ними и учитывать их при разрешении конфликтов.

Таким образом, выбирая проектного менеджера, желательно выбирать эмоционально компетентного человека [12].

Проектный менеджер должен обладать некоторым минимумом психологических знаний, необходимых для содержательной оценки конфликтной ситуации и ее перспектив, а также принятия верных для данной конкретной ситуации мер.

Эффективным методом, позволяющим как распознавать конфликтогенные взаимоотношения, так и скорректировать конфликтное поведение, является транзактный анализ [10].

Словосочетание «транзактный анализ» дословно означает «анализ взаимодействий». В нем заложены две глубокие идеи: 1) мультипликативная природа общения; 2) разделение процесса общения на элементарные составляющие и анализ этих элементов взаимодействия.

Идеи эти, оказавшиеся довольно продуктивными, появились сравнительно недавно – в 60-х годах XX века в работах американского психотерапевта Эрика Берна.

Берн подметил, что в зависимости от ситуации, общаясь, мы принимаем одну из трех позиций, которые он условно назвал Родитель, Взрослый, Дитя. В дальнейшем будем их сокращенно обозначать Р, В, Д. Важно отметить, что никакого отношения к возрасту эти позиции не имеют. Критерии отнесения к одной из позиций будут следующими:

- родитель требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит, покровительствует;

- взрослый – рассудительность, работа с информацией;

- дитя – проявления чувств, беспомощности, подчинения;

- транзакцией называется единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций друг друга. Графически это выглядит так: каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его позиций: Р, В, Д (сверху вниз), а транзакция - стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого. При этом отношение вида Р->Р, В->В, Д->Д, изображаемые горизонтальными стрелками, появляются пристройками рядом (рис. 2); отношения Р->В, Р->Д, В-

>Д – пристройками сверху (рис. 3), а В->Р, Д->Р, Д->В – пристройками снизу.

Признаки пристроек:

- сверху – стремление доминировать; внешне может выглядеть как поучения, осуждения, советы, порицание, замечания, обращения "ты";

- снизу – выглядит как просьба, извинение, оправдание, виноватые или заискивающие интонации, наклоны корпуса, опускание головы, подавание руки ладонью вверх и т. п.;

- на равных – отсутствие пристроек сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному обмену, соревнованию; характерны повествовательные интонации, вопросы и т.п. Приведем примеры транзакций.

Транзакция «Коллега» (рис. 2).

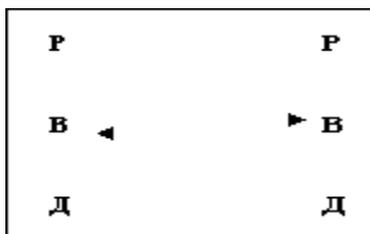


Рис. 2. Транзакция «Коллега»

Руководитель спрашивает своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?» Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет». Обратная транзакция также имеет вид В<-В, то есть также «Коллега».

Транзакция «Профессор» и «Парламентер» (рис. 3).

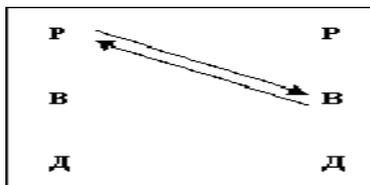


Рис. 3. Транзакция «Профессор» и «Парламентер»

В отличие от предыдущей транзакции, где реализовалась пристройка рядом, речь теперь пойдет о пристройках сверху и снизу. Приведем пример:

Начальник – подчиненному: "Опаздывая, вы подрываете свой авторитет". Подчиненный: "Я понимаю и сделаю необходимые выводы".

Начальник осуждает подчиненного, то есть занимает позицию Родитель. При этом он осуществляет пристройку сверху, обращаясь к рассудку подчиненного. Значит, имеет место транзакция Р->В. Она называется "Профессор" и изображена на рис. 3 стрелкой сверху вниз.

Данное распределение позиций принимается подчиненным: как человек рассудительный, он признает свой промах (позиция Взрослый) и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу к позиции Родитель). Эта транзакция Р<-В называется «Парламентер», где соответствующая стрелка идет снизу вверх.

Обе ситуации являются так называемыми транзакциями с взаимодополнением. В них распределение ролей, задаваемое инициатором, принимается адресатом, поскольку это его устраивает: их позиции являются как бы частью одного целого, не противоречащими, а дополняющими одна другую. Обратная транзакция при этом является зеркальным отображением исходной. Это означает комфортное, бесконфликтное общение. Но, к сожалению, так бывает далеко не всегда.

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает адресата, то это может привести к конфликту, то есть является конфликтогеном. Чем сильнее рассогласование позиций, тем сильнее конфликтоген и большая вероятность возникновения конфликта. Рассогласование позиций может содержать и «уколы», подчас болезненные, для одного (или обоих) партнеров.

На транзактной схеме рассогласование проявляется в том, что стрелки будут непараллельны. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает сильный конфликтоген, ссору или состояние накануне ссоры.

Транзакция «Босс» против «Коллеги» (рис. 4).

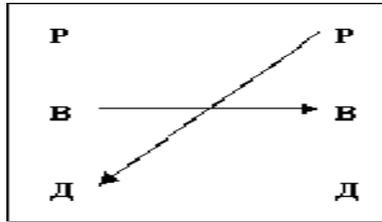


Рис. 4 Транзакция «Босс» против «Коллеги»

Рассмотрим пример. Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Слабо требуете!». На транзакцию «Коллега» адресат отвечает пристройкой сверху, занимая позицию Родитель (осуждение), отдавая первому собеседнику позицию Дитя (беспомощность), то есть отвечает транзакцией «Босс». Такая реакция – сильный конфликтоген, и изображение ситуации на рис. 4 отражает это пристройкой сверху, перекрестьем стрелок и рассогласованием в предлагаемой и получаемой позициях – в общей сложности на 2 ступени [16]. Таким образом, при пересекающейся транзакции происходит разрыв коммуникации, и для ее восстановления одному или обоим людям необходимо изменить свои позиции. При таком разрыве вероятно возникновение конфликта.

При помощи вышперечисленного минимального (с точки зрения «полноценного» транзактного анализа) комплекса знаний можно управлять теми конфликтами, которыми невозможно управлять «сверху» (т.е. когда нет документа, предписывающего сотрудникам то или иное поведение) [10].

Владение одной из ролевых классификаций в проектных командах также помогает менеджеру проекта в управлении конфликтами. Известный британский ученый-психолог Мередит Белбин разработал общепринятую ныне классификацию, в которой участникам команды присваиваются варианты из девяти ролей.

Автор методики считает, что успешная работа команды проекта обусловлена тем, все ли девять ролей нашли устойчивое распределение среди участников, и насколько они оптимально сочетаются для решения общей задачи. М. Белбин разработал

прикладной метод, который помогает организовать совместную работу на основе теории командных ролей.

Метод позволяет снизить конфликтогенность за счет тестов на совместимость, специальных технологий подбора и оценки кандидатов, а также внутренних перестановок [3] (табл.1).

Таблица 1

Список ролей

Роли	Синонимы
Генератор идей	
Исследователь ресурсов	
Координатор	Председатель
Шейпер	Мотиватор
Аналитик-Стратег	Критик
Душа команды	Вдохновитель
Работник компании	Реализатор, Рабочая пчелка
Педант	Контролер, Завершитель
Специалист	

Координатор принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды:

- в отличие от Шейпера никогда не заставляет что-то делать,
- координатор принимает решения, а Душа Команды лишь налаживает сотрудничество,
- Шейпер активно и жестко ведет к целям:
- в отличие от Координатора, сам ищет и выбирает путь к цели, команда – следует
- отношения в команде – далеко не главное для Шейпера, в отличие от Души команды.

Душа команды ненавязчиво налаживает отношения в команде, не участвуя в управлении явно.

Генератор идей горит своими идеями – высокие умственные и креативные способности позволяют ему порождать оригинальные идеи и решать очень сложные проблемы.

Исследователь ресурсов загорается чужими идеями – приносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных идей, контактов и людей.

Аналитик-стратег оценивает, ищет истину: он способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант.

А Генератор идей и Исследователь ресурсов обладают более общим взглядом на проблемы, не замечая нюансов.

Работник Компании делает то, что надо для результата:

- может не обращать внимание на мелочи и качество, как это делает Педант;

- ему не так важно, как Специалисту, относится ли дело к его области.

Специалист предпочитает работать в своей области:

- в своей зоне компетенции зачастую ему просто нет равных;

- деятельностью за ее рамками заниматься не хочет;

- высокая самооценка мешает контролю качества и вниманию к мелочам.

Педант доводит дело до конца, но перфекционист:

- в отличие от Работника компании, для него главное - качество и детали, а сроки подождут,

- предмет гордости – не специальные знания, а именно стиль работы.

Набор ролей сформировался в ходе исследований, и никаких групп в нём нет. Но девять ролей – слишком много, чтобы их легко запомнить, поэтому удобно разбивать роли на логические группы. Белбин выделяет три группы: люди действия – Шейпер, Работник компании и Педант; социальные – Координатор, Исследователь ресурсов и Душа компании; и интеллектуальные – Генератор идей, Аналитик-стратег и Специалист. А можно предложить деление по направлениям деятельности: организация команды – Координатор, Шейпер и Душа компании; идеи и анализ – Генератор идей, Исследователь ресурсов и Аналитик-стратег; и «работу работают» – Работник компании, Специалист и Педант.

При подборе команды непременно следует включать в нее людей, личностные характеристики которых охватывают диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей могли быть реализованы. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек, кто-то из работников может совмещать психологические роли, главное, чтобы все функции

выполнялись. Полная ролевая структура создает предпосылки для эффективного партнерского взаимодействия, обеспечивающего результаты трудовой деятельности, соответствующие интересам организации.

В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав в свете рассматриваемых восьми ролей. Возможно, что в коллективе не хватает сотрудника, который мог бы играть какую-либо из важных ролей. Тогда необходимо подобрать такого человека или попытаться обучить других членов группы выполнять соответствующие функции [7].

Основные выводы и перспективы дальнейших исследований. Особенность управления конфликтами в проектной команде заключается в том, что возникновение конфликтов в рамках группы людей, которые находятся в проекте, неизбежно, а управленческое решение принимает особую значимость.

Менеджеру проекта нужно с самого начала уделять особое внимание корпоративной культуре и микроклимату проекта: отбирать людей, которые смогут работать друг с другом, прислушиваться к ним и замечать первые ростки возможных конфликтов, а также стремиться как можно быстрее сплотить команду и убедиться, что они разделяют ценности проекта друг с другом..[1] В дальнейшем могут быть изучены механизмы влияния эмоциональной компетентности менеджера проекта и его команды на снижение конфликтности среди ее участников, на принятие адекватных управленческих решений, а также управления этим процессом.

Литература

1. Дроздова В.А. Управление конфликтами в проектной команде: особенности, технологии / В.А. Дроздова // Психология, социология и педагогика, - 2016 - № 8 // [Электронный ресурс] - Режим доступа - URL: <http://psychology.snauka.ru/2016/08/7072>
2. Емельянов С М. Практикум по конфликтологии / С.М Емельянов // Издательский дом «Питер»:учеб. пособие для вузов, - 2008
3. Коммуникационное взаимодействие в проекте // [Электронный ресурс] – Режим доступа. :<http://projectimo.ru/komanda->

i-motivaciya/upravlenie-kommunikacijami-proekta.html

4. Конфликт и социальное противоречие // [Электронный ресурс] – Режим доступа. –

URL:http://www.psyarticles.ru/view_post.php?id=86

5. Козлова А.А., Козлов В.В. Конфликт: участвовать или создавать / А.А.Козлова В.В.Козлов// Эксмо: Москва; - 2009

6. Разрешение конфликтных ситуаций при реализации проекта // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/499/355/lecture/8474>

7. Роли в команде -модель Белбина // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:

<http://mtsepkov.org/images/5/54/Belbin-Team-SPMconf-2012-Tsepkov.pdf>

8.Современные представители парадигмы конфликта // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/88410/Kuz%27mina_-_Shpargalka_po_konfliktologii.html

9. Управление конфликтами в проектах // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://kamashev.com/2013/11/upravlenie-konfliktami-v-proektax/>

10. Управление конфликтами в проекте // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/111248502>

11. Управление конфликтами в проектной ситуации // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:http://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/235_upravlenie_konfliktami_v_proektnoj_situacii

12. Управление проектами – управление конфликтами // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://training-institute.com.ua/ru/news/68>

13. Управление конфликтами // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://loveread.me/read_book.php?id=45147&p=2

14. Факторы, способствующие эффективному урегулированию организационных конфликтов // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/6148902/>

15. Фельдман Д.М. Политология конфликта / Д.М. Фельдман // Учебное пособие М.: Изд. Дом. «Стратегия», - 1998

16. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В. П. Шейнов Издательства: АСТ, Харвест, - 2006

1. Drozdova V.A. Upravlenye konflyktamy v proektnoy komande: osobennosty, tekhnolohy / V.A. Drozdova // Psykholohyya, sotsyolohyya y pedahohyka, - 2016 - # 8 // [Электронны resurs] - Rezhym dostupa - URL: <http://psychology.snauka.ru/2016/08/7072>

2. Emel'yanov S M. Praktikum po konflyktolohyy / S.M Emel'yanov // Yzdatel'skiy dom «Pyter»:ucheb. posobye dlya vuzov, -2008

3. Kommunykatyionnoe vzaymodeystvye v proekte // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:<http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/upravlenie-kommunikაციями-proekta.html>

4. Konflykt y sotsyal'noe protyvorechye // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:http://www.psycharticles.ru/view_post.php?id=86

5. Kozlova A.A., Kozlov V.V. Konflykt: uchastvovat' yly sozdavat' / A.A.Kozlova V.V.Kozlov// Эkсмо: Moskva; - 2009

6. Razresheniye konflyktnыkh situatsyy pry realizatsyy proekta // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/499/355/lecture/8474>

7. Roly v komande -model' Belbyna // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:

<http://mtsepkov.org/images/5/54/Belbin-Team-SPMconf-2012-Tsepkov.pdf>

8. Sovremennыe predstavytely paradhмы konflykta // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/88410/Kuz%27mina_-_Shpargalka_po_konfliktologii.html

9. Upravlenye konflyktamy v proektakh // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://kamashev.com/2013/11/upravlenie-konfliktami-v-proektax/>

10. Upravlenye konflyktamy v proekte // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/111248502>

11. Upravlenye konflyktamy v proektnoy situatsyy // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:<http://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie->

proektami/235 upravlenie_konfliktami_v_proektnoj_situacii

12. Upravlenye proektamy – upravlenye konfliktamy // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://training-institute.com.ua/ru/news/68>

13. Upravlenye konfliktamy // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: http://loveread.me/read_book.php?id=45147&p=2

14. Faktory, sposobstvuyushchye effektivnomu urehulyrovanyyu orhanyzatsyonnykh konfliktov // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/6148902/>

15. Fel'dman D.M. Polytolohyya konfliktov / D.M. Fel'dman // Uchebnoe posobyе M.: Yzd. Dom. «Stratehyya», - 1998

16. Sheynov V. P. Skrytoe upravlenye chelovekom (Psykhologyya manupulyrovanyya) / V. P. Sheynov Yzdatel'stva: ACT, Kharvest, - 2006

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та ЗЕД, Одеський національний економічний університет

25.05.2017

УДК 658.589

Ступак Світлана

ІНТЕГРАЦІЙНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Проведено дослідження інтеграційних форм організації інноваційної діяльності. Визначено чинники, що сприяють розвитку сучасних інтеграційних структур. Проведено аналіз світової практики створення технопаркових структур і систематизовано їх основні переваги. Вивчено особливості створення та розвитку бізнес-інкубаторів та науково-технічних стратегічних альянсів. Досліджено досвід функціонування науково-виробничих комплексів та інтегрованих територіально-виробничих комплексів на території колишнього СРСР. Визначено можливості їх використання в сучасних умовах господарювання. Розглянуто фінансово-промислові групи та