



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

# Организационные структуры в проектах. Коммуникации.

Управление проектами  
Лекция 9

Важнейшую роль при работе над проектом играет подготовка и переподготовка руководителей и специалистов команды проекта. Ее проведение может осуществляться двумя путями.

*1. Повышение общего профессионально-квалификационного уровня персонала.*

Система повышения квалификации включает: краткосрочные (от 2—3 дней до недели), среднесрочные (от недели до 2—3 месяцев) и полные (до года) курсы переподготовки, осуществляемые вузами, бизнес-школами, в том числе зарубежными, институтами повышения квалификации, и т. п. По большинству учебных планов существуют федеральные и мировые стандарты (маркетинг, финансовый менеджмент, управление проектами, управление персоналом и др.). Рынок этих услуг достаточно развит, и качество их постепенно растет.

За рубежом наиболее очевидными тенденциями в области технической подготовки кадров признано широкое применение методов дистанционного обучения, повышения квалификации, самоподготовки (вплоть до самостоятельной разработки проектов) с помощью средств вычислительной техники.

*2. Обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала в реализации проекта.*

## Рекомендуемые формы обучения:

- общеобразовательные курсы, проводимые для специалистов команды проекта преподавателями вузов и консалтинговых фирм;
- тематические семинары, проводимые консультантами с привлечением пилотных (обладающих соответствующим опытом) предприятий;
- стажировки руководителей и отдельных специалистов в организациях, реализующих проекты, с участием консультантов;
- «штабные игры» — целевое обучение, проводимое, в основном, консультантами с участием руководителей и специалистов по решению конкретных задач;
- обучение преподавателей и консультантов, передача технологий обучения и управления проектами.

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Обучение, совмещенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Обучение, совмещенное с организационным развитием
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	Исходит из особенностей

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
Концепции 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, пассивны	Как правило, очень активны

*Мотивация* — это процесс, по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Современные теории мотивации базируются на данных психологических исследований. Они делают упор на выявление перечня и структуры потребностей людей.

*Потребности* — это осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

*Первичные потребности* закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу.

*Вторичные потребности* возникают по мере приобретения

жизненного опыта.

Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

*Вознаграждение* — это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности.

Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

*Внешнее вознаграждение* дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т. п.).

*Внутреннее вознаграждение* дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и

Анализ показывает, что применительно к российской практике к типичным ошибкам в кадровой политике предприятия относят отсутствие:

- процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива);
- планирования карьеры, лишаящее работника перспектив;
- должной информированности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы;
- чувства ответственности, «замораживающие» инициативу работника;
- коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;
- продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

### Вопросы

1. Как вы полагаете, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами применительно к сегодняшней России?
2. Какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить вы, если были назначены менеджером по кадрам российской фирмы?

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;
- лучше расставлять кадры;
- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- обеспечивать справедливую оплату труда;
- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

### Вопросы

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?



# Разделы плана управления коммуникациями

Раздел плана	Комментарий
Предмет коммуникации	Информация, предназначенная для распространения среди участников проекта
Цель	С какой целью распространяется данная информация
Частота	Как часто предполагается распространять данную информацию
Даты начала (завершения)	Временные рамки распространения данной информации
Формат (средство связи)	Представление информации и способ передачи
Ответственное лицо	Член команды, в обязанности которого входит распространение данной информации
Адресат	Лицо, подразделение, которому предназначена данная информация с

# Определение ролей в проекте

**Роль в проекте ( проектная роль )** - определенный набор функций и полномочий в проекте, созданный с целью распределения обязанностей между членами команды проекта. Проектную роль можно рассматривать как временную должность в организации (компании).

**Полномочия** - право задействовать ресурсы проекта, принимать решения и утверждать одобрение действий или результатов.

Примеры полномочий: выбор способа завершения операции, приемка качества и порядок реагирования на отклонения в проекте.

**Ответственность** - работа, которую член команды проекта должен выполнить для завершения операций проекта.

**Квалификация** - навыки и способности, необходимые для выполнения операций проекта. Отсутствие нужной квалификации у членов команды влияет на расписание проекта, качество выполнения работ, ставит под угрозу цели проекта. Для повышения квалификации планируют проведение

обучения членов команды.

**Со стороны заказчика ключевые роли** играют спонсор проекта и менеджер проекта со стороны заказчика. **Спонсор проекта** обеспечивает организационную сторону проекта и подтверждает правильность целей проекта. В его ведении находится бюджет проекта. Спонсором проекта может быть отдельный человек или целый комитет, в зависимости от масштабов и сложности проекта. **Менеджер проекта** со стороны заказчика назначается и в том случае, если осуществление проекта организацией заказчика требует ежедневного управления. В его обязанности входит предоставление ресурсов заказчиков, разрешение проблем и отслеживание состояния проекта.

**Ключевые роли со стороны исполнителя** - руководитель проекта (менеджер проекта) со стороны исполнителя и бизнес-менеджер. **Бизнес-менеджер** отвечает за успешное выполнение проекта и представляет исполнителя в его договорных отношениях с заказчиком. **Менеджер проекта (руководитель проекта)** отвечает как за успехи, так и за неудачи проекта. В его задачи входит управление сроками, стоимостью, качеством работ с целью удовлетворения ожиданий заказчика и достижения бизнес-целей

исполнителя.

Состав команды управления должен быть достаточным, чтобы осуществлять :

- управление ресурсами проекта, в том числе:
  - определение требуемых для достижения целей проекта ресурсов;
  - подготовка предложений по изменению состава группы управления проектом;
  - утверждение персональных изменений в составе рабочих групп проекта;
  - оценка стоимости проекта, подготовка бюджетов проекта и отчетов об исполнении бюджетов;
- управление сроками выполнения проекта, в том числе:
  - подготовка плана работ проекта;
  - контроль над выполнением проекта;
  - подготовка отчетов о ходе работ проекта;
- управление качеством проекта, в том числе:
  - контроль соответствия разрабатываемых проектных решений техническому заданию;
  - организация экспертизы проектных решений;

- управление рисками проекта, в том числе:
  - анализ рисков проекта;
  - разработка планов мероприятий по снижению рисков;
  - реализация мероприятий по снижению рисков;
- управление проблемами проекта, в том числе:
  - анализ проблем проекта;
  - разработка мероприятий по разрешению проблем проекта;
  - реализация мероприятий по разрешению проблем проекта;
- контроль над организацией работ в проектных группах, в том числе:
  - согласование отчетов о ходе работ;
  - контроль над функционированием системы сбора и распределения информации;
  - контроль документирования проектных результатов.

# Пример организационной структуры проекта



## **Построение матрицы ответственности**

- Перечислить основные работы проекта.

По вертикали в матрице отражаются только основные работы проекта (не ниже уровня 2-3 ИСР), но с достаточной степенью детализации для обеспечения возможности указывать разные роли, необходимые для выполнения этих работ. Когда речь идет о крупных проектах и программах, может возникнуть необходимость разработать несколько матриц ответственности с различной степенью детализации.

- Перечислить группы/роли внутри проектной команды.

По горизонтали в матрице перечисляются группы/роли внутри проектной команды. Обратите внимание на то, что в матрице ответственности группы/роли, а не имена и фамилии отдельных членов коллектива. Персональное закрепление проектных работ производится позднее, на этапе разработки расписания проекта.

- Закодировать матрицу ответственности.

С помощью кодов в ячейках на пересечении соответствующих столбцов с ролями и строк с работами проекта указать степень участия, формальные полномочия и распределение ответственности за выполнение каждой операции. Четкое указание разных уровней формальных полномочий бывает особенно полезно в ситуации, когда множество членов проектной команды желает предъявить особые требования к проекту.

## Условные обозначения матрицы ответственности (RACI)

Обозначение	Расшифровка	Описание
Исп. (R)	Исполнитель (Responsible)	Несет ответственность за непосредственное исполнение задачи. К каждой задаче должно быть приписано не менее одного исполнителя
Утв. (A)	Утверждающий (Accountable)	Отвечает за конечный результат перед вышестоящим руководством. На каждую работу должен быть назначен строго один подотчетный
Согл. (C)	Согласующий (Consulted)	Согласует принимаемые решения, взаимодействие с ним носит двусторонний характер
Н. (I)	Наблюдатель (Informed)	Его информируют об уже принятом решении, взаимодействие с ним носит односторонний характер

## Распределение функциональных обязанностей команды управления проектом

Функциональные обязанности	Куратор проекта (Спонсор)	Руководитель проекта	Архитектор системы	Администратор проекта
Планирование				
Разработка и периодическая актуализация плана		+		+
Утверждение плана	+			
Управление командой проекта				
Назначение сотрудника на роль Руководителя проекта	+			
Формирование команды проекта		+		
Определение квалификационных требований и состава рабочих групп специалистов по функциональности ИС				+
Обеспечение выделения необходимых ресурсов для выполнения проекта	+			

Непосредственное руководство Командой проекта		+	
Формирование предложений по стимулированию Команды проекта	+		
Обеспечение стимулирования Команды проекта		+	
Организация выполнения работ			
Организация взаимодействия с Заказчиком и обеспечение всех необходимых коммуникационных связей с другими участниками проекта			+
Организация подготовки, согласования и утверждения всей технической документации, необходимой для создания ИС в рамках проекта			+
Организация, проведение и документирование процедур передачи Заказчику разработанной ИС		+	+
Рассмотрение и утверждение регламентирующих документов, необходимых для организации и выполнения	+		
Ведение организационно-распорядительной и отчетной документации. Поддержание в актуальном состоянии списка команды проекта			+
Обеспечение команды проекта необходимыми информационными материалами			+
Материально-техническое и хозяйственное обеспечение команды проекта			+

---

Контроль хода выполнения проекта			
Организация и проведение совещаний по обсуждению хода работ проекта		+	
Подготовка и предоставление Куратору отчетов о ходе работ проекта		+	
Получение и анализ сводной отчетности о ходе реализации проекта	+		
Контроль соответствия результатов проекта Техническому заданию на разработку ИС			+
Согласование фактических трудозатрат специалистов при исполнении проекта		+	+

**Куратор проекта (спонсор)** - проектная роль должностного лица, отвечающего за стратегическое управление ходом реализации проекта. Куратор принимает решение по стратегическим вопросам проекта, осуществляет утверждение основных изменений в объеме работ, сроках, этапах, в бюджете проекта, находящихся вне компетенции руководителя проекта. Как правило, куратором проекта (спонсором) является менеджер высшего звена организации.

#### **Основные функции:**

- общее руководство ходом реализации проекта;
- обеспечение выделения необходимых ресурсов для выполнения проекта, обеспечение финансирования работ;
- рассмотрение и утверждение регламентирующих документов, необходимых для организации и выполнения проекта;
- получение и анализ сводной отчетности о ходе реализации проекта;
- управление изменениями базовых параметров проекта и решение проблем, находящихся вне компетенции руководителя проекта.

#### **Основные полномочия:**

- утверждение целей проекта;
- согласование назначения руководителя проекта;
- утверждение общего плана и бюджета проекта;
- получение от руководителя проекта сводной отчетности о ходе его выполнения;
- принятие принципиальных решений при возникновении критических изменений, влияющих на сроки, стоимость и качество результатов проекта.

**Руководитель проекта** - проектная роль *должностного лица, ответственного за управление проектом*. Руководитель проекта непосредственно отвечает за достижение целей проекта в рамках выделенного бюджета, в соответствии с плановыми сроками осуществления проекта и с заданным уровнем качества.

Основные функции:

- формирование команды проекта и команды управления проектом;
- планирование, организация и контроль выполнения работ по достижению целей проекта с требуемыми качеством, затратами и в заданный срок;
- распределение ресурсов проекта и организация взаимодействия команды проекта в процессе его выполнения;
- организация взаимодействия с заказчиком и обеспечение всех необходимых коммуникационных связей с другими участниками проекта;
- учет фактических затрат ресурсов по исполнению проекта;
- формирование и предоставление куратору отчетности по проекту.

Основные полномочия:

- назначение задач команде проекта (отдельным ее членам) и контроль их выполнения;
- требование от команды проекта выполнения своих ролевых функций;
- подтверждение или отклонение отчетов о фактических затратах исполнителей проекта;
- обоснование необходимости и запрос куратору проекта на выделение дополнительных ресурсов на проект;
- обращение к куратору за поддержкой в случае необходимости.

**Архитектор системы** - проектная роль должностного лица, отвечающего за предметную область проекта. Архитектор системы подчиняется непосредственно руководителю проекта.

- Архитектор системы непосредственно отвечает за разработку информационной системы в соответствии с плановыми сроками проекта и с заданным уровнем качества.
- На роль архитектора системы назначается специалист, наиболее компетентный по внедряемой информационной системе. Архитектор системы должен знать методологии и технологии построения ИС, стандарты и нормативные документы в области проектирования и создания ИС, разработки и оформления технической документации.

Основные функции:

- определение состава, продолжительности и технологии выполнения работ по разработке и внедрению информационной системы;
- определение ресурсов, которые необходимы для разработки и внедрения ИС в рамках, заданных условиями проекта;
- определение квалификационных требований и состава рабочих групп специалистов по направлениям деятельности, распределение их по задачам, организация работ и верификация результатов в процессе реализации проекта;

- обеспечение целостности функциональной архитектуры внедряемой информационной системы;
- организация подготовки, согласования и утверждения всей технической документации, необходимой для создания ИС в рамках проекта;
- планирование и согласование фактических трудозатрат специалистов при исполнении проекта;
- формирование и предоставление руководителю проекта необходимой отчетности;
- анализ хода выполнения и промежуточных результатов создания ИС;
- организация, проведение и документирование процедур передачи заказчику разработанной ИС.

#### Основные полномочия:

- участие в календарном планировании работ по созданию ИС;
- назначение задач рабочим группам проекта и контроль их выполнения;
- требование от исполнителей качественного выполнения порученных задач и своевременной информации о возникающих проблемах;
- обоснование необходимости и запрос руководителю проекта на выделение дополнительных ресурсов на проект.

**Администратор проекта** - проектная роль должностного лица, отвечающего за информационное обеспечение руководителя проекта, организацию и ведение документооборота по проекту. Администратор проекта функционально закрепляется за конкретным проектом и подчиняется непосредственно руководителю проекта.

Основные функции:

- обеспечение руководителя проекта структурированной информацией, дающей возможность контроля проекта, планов, ресурсов и приоритетов;
- ведение протоколов совещаний;
- обеспечение своевременной подготовки, движения и архивации документов по проекту.

Основные полномочия:

- передача и получение от участников проекта необходимой документации по проекту;
- контроль соблюдения участниками проекта установленной системы документооборота;
- требование от конкретных исполнителей по проекту оперативной информации и отчетов о ходе работ по проекту.
- Для того чтобы закрепить функции и обязанности по проекту, составляют ролевые инструкции или положение по проектной роли. В ролевой инструкции должно быть определено следующее:
- какие цели стоят перед сотрудником, назначенным на данную роль;
- кому подчиняется сотрудник, назначенный на ту или иную роль;
- каковы его функции, обязанности, полномочия.

## Влияние факторов внешней среды на планирование команды проекта

Факторы внешней  
среды

Влияние на определение ролей команды и  
ответственности

 УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Организационные	Взаимоотношения организаций или отделов, участвующих в проекте, механизмы взаимодействия между ними
Технические	Навыки и специальности, необходимые для выполнения проекта, необходимость обеспечения координации между языками программного обеспечения, наличие специфических сложностей при переходе от одной фазы жизненного цикла к другой
Межличностные	Официальные и неофициальные отношения между потенциальными членами команды проекта, их должностные обязанности. Культурные или языковые различия между членами команды, которые могут оказать влияние на их рабочие взаимоотношения
Политические	Цели и интересы потенциальных членов команды проекта, люди (или группы людей), которые имеют неформальное влияние в областях, представляющих важность для проекта, существование неформальных связей между потенциальными участниками проекта

# Реестр навыков для команды исполнителей проекта

## Категории и компоненты навыков

### Технические навыки

- Умение управлять проектом и его технологией
- Оказание помощи в разрешении проблем проекта
- Взаимодействие с техническим персоналом
- Участие в достижении компромиссов
- Понимание тенденций
- Понимание основных задач маркетинга
- Наличие навыков системного анализа

### Административные навыки

- Привлечение уникальных специалистов
- Навыки эффективного общения
- Умение делегировать полномочия
- Ведение переговоров с целью обеспечения ресурсами
- Календарное планирование
- Понимание политик и рабочих процедур

### Навыки межличностного общения и лидерства

- Оказание помощи в решении проблем
- Построение многофункциональной команды
- Определение целей
- Получение поддержки высшего руководства
- Мотивация членов команды
- Управление конфликтами

### Стратегические навыки

- Стратегическое планирование
- Принятие стратегических решений
- Умение работать в условиях риска
- Умение

### Шкала рейтингов критичности и способностей

Рейтинг	Критичность	Квалификация
1	Неважно/Маловажно	Отсутствие навыков / слабые навыки
2	Важно	Базовые навыки
3	Очень важно	Высокая квалификация
4	Критично для успеха проекта	Уникальная квалификация

# Реестр навыков для членов команды исполнителей

## Категории и компоненты навыков

Критичность

### Технические навыки (категория I)

- Специальные знания SAP ERP HCM
- Оказание помощи в разрешении проблем
- Взаимодействие с техническим персоналом
- Облегчение достижения компромиссов
- Интеграция технических, деловых и человеческих целей
- Системное мышление
- Понимание технологий и трендов (тенденций)
- Понимание прикладных задач маркетинга и применение продукта
- Сплочение технической команды

Очень  
важно

Хорошо

### Административные навыки (категория II)

- Способность к эффективному общению (устному и письменному)
- Способность к эффективному делегированию обязанностей (от старших к младшим)
- Минимизация изменений
- Понимание политик и рабочих процедур

Важно

Удовлетво  
рительно

Навыки межличностного общения и лидерства (категория III) Навыки общения

- Легко понимает клиента, нравится ему
- Последователен
- Не принуждает к совершению тех или иных действий
- Помогает обдумывать и принимать решения
- Не подменяет свои решения клиентскими
- Честность, способность признавать ошибки
- Предлагает аргументы, а не просто готовые решения
- Оптимизм, умение оказать положительное влияние
- Чувство юмора
- Владение рядом тактик убеждения
- Урегулирование конфликтов
- Командная работа и сотрудничество: взаимодействие с другими работниками и создание команды
- Понимание профессиональных нужд

Стратегические навыки (категория IV)

- Построение альянсов, коалиций и достижение сотрудничества
- Способность работать в условиях рисков и неопределенностей
- Мотивирование и вдохновение других

Стратегическое мышление, планирование и принятие решений

Понимание бизнес-окружения

Дальновидность

Очень — хорошо

важно



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

В — отлично

некоторо

й степени

важно

## Реестр технических компетенций

Уровень 1	Вес	Уровень 2	Вес	Уровень 3	Вес	
Компоненты НСМ-1	70	Администрирование персонала	12	Бизнес-процессы	2	
				Инфотипы	1	
				Мероприятия	2	
				Стажи	2	
				Отчетность	4	
				Интерфейсы	1	
			Управление временными данными	10	Бизнес-процессы	1
					Графики...	0,3
			Расчет заработной платы	21	Бизнес-процессы...	1
			Организационный менеджмент	5	Бизнес-процессы...	0,5
			Льготы, предоставляемые работодателем	3	Бизнес-процессы...	1
			Управление глобальными сотрудниками	3	Инфотипы...	0,5
			Управления сотрудниками, имеющими несколько контрактов	5	Процессы администрирования	1...
			Управление бюджетами должностей	3	Проводки...	0,5
	Управление командировками	5	Обязательства...	0,5		
			Бизнес-процессы...	1		

Программирование в HCM-1		Стандартная отчетность/SA P Query/BW	2	Использование стандартных отчетов...	1
		Workflow в HCM-1	5	Базовый процесс...	2
		ABAP в HCM-1	10	ABAP workbench ...	4
		Drilldown отчетность + HR forms	2	Создание drilldown отчетов...	1
				Создание Hrforms отчетов...	1
Адм-ние в HCM-1	11	Полномочия	3	Настройка ролей, полномочий	1,5...

Пример оценки технических навыков членов команды исполнителей проекта

Уровень 1	Вес	Уровень 2	Вес	Уровень 3	Вес	Петров Иван	Сидоров Артур		
Компонент 70 ы HCM-1		Администрирование персонала	12	Бизнес-процессы	2	1,5	2		
				Инфотипы	1	0,7	1		
				Мероприятия	2	1,5	2		
						Стажи	2	1	1,7
						Отчетность	4	1	3
						Интерфейсы	1	1	1
				Управление временными данными	10	Бизнес-процессы	1	0,8	1
		Расчет заработной платы	21	Бизнес-процессы	1	0,8	1...		

## Описание грейдов консультантов

Код	Описание	Коэффициент
K1	Консультант-стажер	0-19
K2	Консультант	20-34
K3	Старший консультант	35-44
K4	Ведущий консультант	45-59
K5	Консультант-эксперт	60-100

На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил 8 типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств:

Председатель, Навигатор, Генератор, Исполнитель, Разведчик (Снабженец), Оценщик (Наблюдатель), Коллективист, Доводчик (Человек, расставляющий точки над i).

Следующий тест - «Командные роли» Р. М. Белбина позволит определить естественные для вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

### **Инструкция.**

В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

## Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

10. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
11. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
12. Генерация идей — моё врожденное достоинство.
13. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
14. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
15. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
16. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
17. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

## Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

20. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
21. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
22. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
23. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
24. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
25. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
26. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
27. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

### Блок 3. Участие в совместном проекте:

30. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
31. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
32. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
33. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
34. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
35. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
36. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.
37.  Мне можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

## Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

40. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

41. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

42. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

43. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

44. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

45. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

46. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

47. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

## Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

50. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

51. Мне нравится находить практические решения проблем.

52. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

53. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

54. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

55. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

56. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

57. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

## Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

60. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
61. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
62. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
63. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
64. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
65. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
66. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
67. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

## **Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:**

70. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

71. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

72. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

73. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

74. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

75. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

76. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

77. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

**Ключ.**

Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу.

Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Председатель / Координатор	Творец / Навигатор	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик / Наблюдатель	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик / Снабженец	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик / Человек, расставляющий точки
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Председатель / Координатор:	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
Навигатор / Формирователь:	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
Генератор идей / Мыслитель:	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
Наблюдатель / Оценщик:	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.

Работник / Исполнитель:	Консервативен. Дисциплинирова нНадежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
Снабженец / Разведчик:	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
Коллективист / Миротворец:	Ориентирован на общество. Мягко, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
Человек, расставляющий точки над " i " / Доводчик:	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

## Кейс для обсуждения «Управление конфликтами при реализации научных проектов»<sup>1</sup>

Научная корпорация VSC — один из крупнейших мировых производителей продукции для здравоохранения. Рынок

продукции для здравоохранения состоит из четырех сегментов: больниц, клинических лабораторий, университетов и промышленных предприятий. 52% объема продаж приходится на клинические лаборатории. Лаборатории находятся в больницах или диагностических центрах, где проводятся анализы крови и другие исследования по направлению лечащих врачей. Вариация цен на оборудование для клинических лабораторий составляет от 5 центов за пробирку до 195 тыс. долл. за анализатор, выполняющий одновременно 18 анализов крови.

В последние десятилетия многие крупные корпорации энергетики и обрабатывающей промышленности начали выходить на рынок продукции для здравоохранения. *Eli Lilly*, *Dow Chemical*, *Revlon* и *E. I. Du Pont* вкладывали все больше средств в НИР по созданию продуктов для здравоохранения. В США до 50% общенациональных расходов на медицинскую помощь приходится на проведение различных анализов, и медикам требуется все большее количество анализов, в том числе для тестирования новых заболеваний.

В 80-е гг. XX в. была осуществлена базисная инновация — генная инженерия. Возникли новые венчурные компании, такие как *Genetech Corporation* или *Cetus Scientific Laboratories*, штат которых составляли университетские микробиологи. Эти компании должны были реализовать коммерческий потенциал искусственной модификации генов.

Руководители VSC обратили внимание на сформировавшееся критически важное научное направление и решили создать отдел исследований по биотехнологии на проектных принципах. Так как существовал дефицит квалифицированных микробиологов, отдел был создан в составе только девяти ученых с опытом работы в различных областях биологии и специалистов из смежных отраслей. В штат отдела были также зачислены около двадцати лаборантов, которые должны были помогать в проведении исследований по заданию научно-исследовательского персонала. Отдел был разделен на три группы: модификации генов, рекомбинации и ферментизации. Отдел биотехнологических исследований оказался самым маленьким из трех исследовательских отделов VSC. Организационная схема НИОКР VSC представлена на рисунке.



Для работы в новом отделе были отобраны наиболее компетентные сотрудники. Предполагалась высокая степень кооперации исследований, когда сотрудники из разных групп будут тесно взаимодействовать друг с другом, хотя каждая группа была территориально обособлена, занимая отдельный этаж в исследовательском корпусе. Подобная территориальная разобщенность могла бы быть преодолена только в неопределенном будущем, после постройки нового крыла.

Ведущий научный сотрудник в каждой группе назначался ее руководителем. Все три руководителя групп подчинялись директору отдела, который не был специалистом-микробиологом. Структура в рамках самих групп была весьма неформальной, а решения принимались коллегиально.

Первые восемнадцать месяцев деятельность отдела биотехнологических исследований была относительно рутинной — сотрудники тестировали уже широко известные методы, например, получение инсулина человека путем модификации генов на основе результатов фундаментального исследования, осуществленного исследователем из Гарварда. Работа выполнялась по заказу ряда частных компаний, которым требовался в очень больших количе-

ствах инсулин. Другое направление включало очистку крови для анализов, например на диабет, и идентификацию наследственных заболеваний, таких как серповидная анемия. Все первоначальные проекты организовывались по одинаковой схеме: работа начиналась в группе модификации генов, затем продолжалась в группе рекомбинации и завершалась в группе ферментизации. Ферментизация использовалась, чтобы воспроизвести бактерии, созданные в двух других группах, в количестве, необходимом для массового производства. Ученые и лаборанты с энтузиазмом принялись за работу в новом отделе. Они гордились тем, что выбор пал на них, и сразу же стали чувствовать себя частью единого коллектива. Их устраивало разделение труда с выделением трех групп, но перерывы на кофе и обеденный перерыв все группы проводили вместе. Собрания руководителей групп проходили в духе сотрудничества, а любые проблемы с координацией действий быстро разрешались. В коллективе сложилась бесконфликтная обстановка.

Летом следующего года отдел биотехнологических исследований начал очень важный полный инновационный проект. Одна из крупнейших компаний отрасли, *Hoffman-LaRoche* разрабатывала лейкоцитарный интерферон для лечения рака. VSC заключила с *Hoffman-LaRoche* договор на разработку технологии производства интерферона, причем для разработки технологии в ее распоряжении было только шесть месяцев. Инновационный процесс был организован параллельно, и каждая группа, находясь на своей обособленной территории, незамедлительно начала опробовать подходы и идеи, актуальные для ее исследований. Также каждая группа изучала последние научные публикации в своей области специализации и советовалась с коллегами из университетов. Все понимали, что та группа, которая первая достигнет каких-либо результатов, будет диктовать остальным направления дальнейшей работы, а задел, созданный ранее другими группами, окажется практически аннулированным.

В начале сентября руководители групп встретились в первый раз с начала реализации проекта, чтобы выяснить, какой достигнут прогресс, и поделиться тем, что открыла каждая группа. Цель собрания состояла в обмене информацией и согласовании технических параметров для дальнейшего продолжения работ каждой группой. Практически сразу выяснилось, что каждая группа выбрала различное направ-

ление решения проблемы и, двигаясь в рамках выбранного направления, разработала концепции, которые, по ее собственному мнению, являются выдающимися. Принятие для дальнейшей разработки концепции каждой из групп потребовало бы огромной дополнительной работы двух других групп. Руководители групп страстно отстаивали свои позиции, и собрание закончилось безрезультатно. Ни одна из позиций не получила одобрения, и не было достигнуто какого-либо компромисса.

В течение следующих шести недель каждая группа прилагала отчаянные усилия, чтобы получить промежуточные результаты, прежде чем другие группы завершат первый этап своих исследований. Спешка была необходима, чтобы группы, не укладывающиеся в график выполнения работ, могли бы переформулировать свои задания на основе результатов, полученных лидерами. Последующие собрания руководителей групп проходили в конфликтной обстановке и не были направлены на разрешение возникавших проблем. Ни один из предлагаемых методических подходов не оказался предпочтительнее других для клонирования и производства интерферона. Все три направления выглядели многообещающими, но были взаимоисключающими, тем самым представляя собой стратегические альтернативы. Между группами происходили непрерывные трения на персональном уровне. Первоначальный горячий энтузиазм по поводу проекта по мере эскалации конфликта сходил на нет. Социальные контакты ограничивались членами своей группы, а преобладающей темой для разговоров стало обсуждение того, как обойти другие группы.

15 ноября на работу был принят профессор из Стэнфордского университета, обладающий значительным опытом разработки технологий рекомбинации ДНК, для руководства данным проектом. Формально его должность называлась «главный биолог», но ему непосредственно подчинялся весь научно-исследовательский и инженерно-технический персонал, задействованный в проекте. С ним должны были обсуждать свою текущую работу руководители групп. В течение недели главный биолог выбрал основную методический подход, на котором должны были основываться дальнейшие исследования. Эта методика, разработанная в Стэнфорде, во многих аспектах совпадала с подходом, который отстаивала группа ферментизации. Технические возражения других групп были отвергнуты. Каждый сотрудник должен

был следовать новому методическому подходу. Для каждой группы были установлены инструкции по проведению работ в рамках общего исследовательского плана. Новый руководитель спустил подчиненным жесткие сроки выполнения этапов работ, исходя из взаимозависимости между частями работы, выполняемыми отдельными группами. От каждого руководителя группы требовалось еженедельно представлять отчет о результатах проделанной работы.

Руководители групп модификации генов и рекомбинации выражали свое несогласие в течение первых недель, последовавших за принятием новым руководителем проекта решительных мер. Они тратили много времени, чтобы найти в плане слабые места и доказать превосходство разработанного ими подхода. В новом плане удалось найти несколько слабых мест. Главный биолог доказывал свою правоту и требовал соблюдения графика выполнения работ.

Работы выполнялись по графику, и три группы одновременно достигли поставленных перед ними целей. Взаимодействие с главным биологом стало более регулярным. Последние данные, полученные одной из групп, сразу доводились до сведения остальных так, чтобы не дублировать усилия понапрасну. Решения ряда задач руководители групп координировали между собой.

Отчужденность сотрудников разных групп стала преодолеваться. Обеденный перерыв они стали проводить вместе. Руководители групп проводили ежедневные совместные заседания и вместе выработывали требования к результатам взаимосвязанных этапов. Вновь появился энтузиазм в отношении проекта.

### Вопросы к кейсу

1. Перечислите все организационные факторы, которые способствовали возникновению кризисной ситуации. Выделите все источники конфликта.
2. Восстановите стадии развития данного конфликта.
3. Составьте таблицу из положительных и отрицательных последствий данного конфликта. Вначале выпишите те из них, которые уже проявились, и те, которые могут возникнуть в дальнейшем. Затем выпишите конструктивные и деструктивные последствия, возникновение которых можно вызвать или предотвратить при применении определенных стратегий и методов управления конфликтами. Выделите наиболее дисфункциональные последствия и те,

которые имеют, на Ваш взгляд, наибольший конструктивный эффект. Напишите напротив них методы и стратегии, которые в этой связи следовало бы применить.

4. Выделите и выпишите в две колонки основные моменты, способствовавшие разрешению конфликта. В первую колонку выпишите факторы, находящиеся вне прямого управленческого воздействия руководителей фирмы и проекта. Во второй перечислите те действия, которые они спланировали и осуществили.

5. Выпишите использованные методы управления конфликтом.

# Спасибо за внимание!

Дарья Вадимовна Варламова  
varlamova@limtu.ru

ITMO *re than a*  
UNIVERSITY