

## Посилання на статтю

Чернов С.К. Психологическая готовность менеджеров для успешной реализации проекта в условиях научно-производственного комплекса / С.К. Чернов, Н.В. Михайлова // Управление проектами и развитие: 3б.наук.пр. - М.: изд-во ВГУ им. Даля, 2010. - № 1 (33). - С. 35-41. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10csknpk.pdf>

УДК 005.8:005.583.1

**С.К. Чернов, М.В. Михайлова**

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В УСЛОВИЯХ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА**

Рассмотрена психологическая готовность менеджеров в условиях научно-производственного комплекса. Выявлена зависимость между психологической готовностью менеджера и методами управления в проекте. Акцентируется внимание на мотивации и подготовке персонала для успешной реализации проекта. Ист. 9.

Ключевые слова: психологическая готовность, эффективность управления, мотивация персонала, отношения внутри группы, конфликты, управление карьерой.

**С.К. Чернов, М.В. Михайлова**

### **ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ В УМОВАХ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО КОМПЛЕКСУ**

Розглядена психологічна готовність менеджерів в умовах науково-виробничого комплексу. Виявлена залежність між психологічною готовністю менеджера і методами управління в проекті. Акцентовано увагу на мотивації та підготовці персоналу для успішної реалізації проекту.

**S.K. Chernov, M.V. Michailova**

### **MANAGER'S PSYCHOLOGICAL READINESS FOR SUCCESSFUL PROJECT REALIZATION CONSIDERING CONDITIONS OF THE SCIENTIFIC-PRODUCTION COMPLEX**

Manager's psychological readiness considering conditions of the scientific-production complex is examined. Dependence between manager's psychological readiness and the project management methods is revealed. The emphases is on the personnel motivation and to training for the project success.

**Актуальность темы исследования.** Наиболее важным фактором, который обуславливает принятие важных решений, оказываются психологические качества человека. Как отмечает Карпов А.В. [1]: «Если сравнивать значимость двух основных категорий детерминант процессов принятия управленческих решений – объективные и субъективные, то именно последним принадлежит большая роль в обуславливании результативных параметров и процессуальных характеристик решений». В связи с этим

возникает необходимость наиболее конкретно и системно проанализировать качества личности, которые особенно влияют на процесс принятия различных решений, в том числе – управленческих.

При создании эффективных технологий и методов принятия решений необходимо учитывать психологический портрет личности, который выступает базисом ее психологического образа. И здесь, для предприятия, выпускающего наукоемкую продукцию, очень важную роль играет формирование готовности менеджеров для повышения эффективности управления развитием производства. Особенный вес приобретает решение этой задачи на предприятиях, работающих в области высоких технологий, которые в значительной степени определяют конкурентоспособность национальной экономики. В нашем случае можно выделить научно-производственные комплексы (НПК), которые одновременно занимаются разработкой и выпуском продукции, примером может служить ГП НПКГ «Зоря» - «Машпроект». Для этих предприятий характерной чертой является высокий уровень научного развития, структурированности и высокий уровень технической подготовки персонала, как руководителей, так и рабочих. Следовательно, растет роль и значение психологической готовности менеджеров в выполнении производственных проектов и потому не возможно не учитывать закономерности, связанные с формированием этой готовности у персонала научно-производственного комплекса.

**Анализ литературных источников** свидетельствует, что исследование формирования психологических основ и управленческих качеств менеджеров является предметом внимания ряда исследователей [2, 3]. Немало исследований посвящены разнообразным аспектам психологической готовности менеджеров [4], управлению проектами реструктуризации наукоемких предприятий [5]. Однако не достаточно изученными остаются психологические условия развития готовности менеджеров для успешной реализации проекта в условиях НПК. В исследованиях выше упомянутых научных работников данная проблема освещена не в полной мере. Вместе, с тем, опыт многих развитых стран свидетельствует о том, что данное направление дает возможность в рамках управления проектами сформировать соответствующие подходы, принципы и методы относительно формирования психологической готовности менеджеров наукоемкого предприятия, такого как научно-производственный комплекс. Менеджер, принимая какое-либо решение и начиная претворять его в жизнь, всегда должен помнить о том, какие последствия ожидаются и понимать, что не всегда результат будет удовлетворительным. Принятие решений руководителем в проекте отличается тем, что идет узкая направленность деятельности и результат должен быть положительным, иначе нет смысла заниматься данным направлением. Менеджер в своей деятельности может действовать в двух направлениях. Самому использовать свои качества, навыки, умения для решения всех недоработок и промахов персонала в проекте. Это не лучший метод управления. Если менеджер берет на себя все функций и обязанности своих подчиненных, во все старается вникнуть и везде вмешаться, то это может привести к физическим и моральным перегрузкам, так называемому «синдрому выгорания». И если более детально рассмотреть деятельность такого менеджера, то окажется, что эффективность его деятельности около 20% [6]. Есть и другой путь. Провести анализ деятельности проекта, найти слабые стороны и постараться ликвидировать недостатки. Но для этого стоит часть своих обязательств делегировать своей команде, работающей в проекте.

**Целью** данной **статьи** является изучение психологической готовности менеджеров в условиях научно-производственного комплекса для успешной реализации проекта. Проанализировать зависимость между психологической готовностью менеджера и применяемыми методами управления в проекте. Рассмотреть мотивацию деятельности самого менеджера и стимулирование персонала к эффективному труду. Изучить тенденции подготовки квалифицированных кадров для наукоемких предприятий.

**Изложение основного материала исследования.** Научно-производственный комплекс «Зоря» - «Машпроект» является одним из лидеров отечественной экономики, который стремится лидировать не только на украинском, но и на мировом рынке газотурбостроения. Основа успеха и уникальности предприятия – высокая квалификация работников, разработка и использование передовых технологий. В основе политики на предприятии лежат основные принципы: профессионализм, сплоченность, стремление развиваться и совершенствоваться. Эффективное управление – гарантия развития предприятия в последующие годы.

В последнее время все больше предприятий пользуются проектным подходом управления, это дает возможность скорейшим путем пройти цикл от формирования идеи к получению результата. Чаще всего, в Украине, применяются краткосрочные проекты [7] и поэтому, проблема психологической готовности менеджеров относительно совершенствования профессиональной деятельности, является одной из основных проблем, которые стоят перед современным обществом. Так как именно от психологической готовности менеджеров зависит, какие методы будут применены при стратегическом и оперативном управлении проектом.

Жесткие конкурентные условия позволяют быть эффективным тем предприятиям, которые гибко реагируют на изменение внешней ситуации. Однако возможность творчески подходить к решению поставленных задач не всегда используются даже квалифицированными менеджерами. Для ведения дел часто используют уже проверенные методы и привычные способы, которые, доказав однажды свою продуктивность, могут не вполне подходить к меняющимся реалиям. В социально-психологической литературе очень часто рассматривается множество факторов эффективной команды, но это касается обычных условий. Если возникает какая-то нестандартная ситуация, требующая неординарного подхода к решению возникшей проблемы, то это вносит изменения в факторы успешности группы. Большое значение приобретает готовность менеджера к риску. Процессу принятия решения в ситуации высокого риска последнее время уделяется очень пристальное внимание, при этом акцентируется внимание на индивидуальных особенностях личности, так исследуется влияние рациональности, готовности действовать при высоком уровне неопределенности, на выбор стратегий и их эффективности [8].

Менеджер должен быть психологически готов к тому, чтобы эффективно выполнять все мероприятия, предусмотренные проектом для достижения поставленных целей. При этом всегда нужно быть готовым к тому, что не всегда результат будет тот, к которому стремится руководитель проекта, и он должен вовремя изменить ситуацию. Если ожидания менеджера совпадают с результатами, то с его стороны наблюдается интерес к дальнейшей работе. Если ожидания не совпадают, то сильную личность это мобилизует на анализ причин и принятию соответствующих мер, других, слабых характерных, приводит в состояние растерянности. Если же результаты превосходят ожидания, то это очень хорошо сказывается на самооценке менеджера, способствует его моральному удовлетворению и вдохновляет на дальнейшую работу в проекте.

Это же, в свою очередь, хорошо сказывается на работе всей команды в проекте.

Структура личности менеджера проекта включает в себя пять основных подструктур: профессиональную компетентность, организаторские способности, педагогические, коммуникативные и морально-этические (нравственные) [3]. Рассмотрим некоторые из коммуникативных качеств менеджера, необходимых для организации процесса общения и взаимодействия людей внутри проекта. Первостепенным является общительность, которая характеризуется легкостью общения с другими людьми. Но следует судить не по количеству контактов, а по эмоциональности и доброжелательности. Важным коммуникативным качеством является уравновешенность в общении, под которым подразумевается спокойствие, умение эмоционально сдерживаться. Качества личности может выступать существенным фактором, оказывающим влияние на эффективность руководства.

Для того чтобы работа в проекте была эффективной менеджеру необходимо заранее предусматривать меры к предотвращению или недопущению негативных моментов. Это лучше, чем устранять негативные последствия. Поэтому очень важен командный дух в коллективе, взаимовыручка и возможность всегда прийти на помощь. Здесь многое зависит от личности самого менеджера, работающего в проекте. Он должен не только разбираться в вопросах, над которыми работает, но и в психологии управления.

При достижении результата в проекте очень важным становится мотивация деятельности самого менеджера и то, как он мотивирует свой коллектив. Когда говорят о мотивации персонала предполагается, что поведение людей предсказуемо. Но всегда есть реальные примеры, когда человеческие поступки лишены какой-либо логики. Поэтому эффективному менеджеру всегда следует использовать так называемую концепцию согласования и учитывать как интересы предприятия, так и интересы самого работника. Закон Парето применительно к управлению персоналом гласит: существуют 20 % сотрудников, которые влияют на 80 % результата. Именно эти 20 % следует мотивировать [9]. Если они не почувствуют, что при достижении целей организации достигаются их личные цели, они будут работать хуже. Согласование даст ощутимый результат предприятию и заставит остальных стремиться попасть в двадцатку. Чтобы осуществить концепцию согласования, менеджеру следует знать мотивы личности: как их выявить, проанализировать и применить в системе поощрений.

Теории мотивации появились в результате попытки увеличения эффективности труда работника. Любую из теорий можно использовать, но каждая из них имеет свои ограничения. Выше мы рассмотрели, как исполнение ожидаемого результата влияет на стимулирование дальнейшей деятельности. Также одним из факторов является и вознаграждение за достойный труд. Роль материального вознаграждения неоднозначна, с одной стороны есть такие виды деятельности, где можно установить зависимость между производительностью и размером оплаты труда. Очень важно соблюдать принцип справедливости: за хорошую работу – достойная оплата. При этом нужно помнить, что чрезмерно высокая и низкая оплата порождает снижение эффективности труда. Практика работы лидирующих предприятий показывает: высокие зарплаты не решают такие проблемы, как слабая заинтересованность персонала в результатах труда, низкая дисциплина и другие формы выражения недовольства.

Мотивация – процесс психологический и менеджеру стоит индивидуально подходить к каждому члену своей команды. Еще одним значимым фактором для стимулирования работников к труду является комфортность на работе. Это и создание благоприятной обстановки в коллективе, и применение различных психологических приемов разгрузки, и уменьшение конфликтности, и забота о своих сотрудниках.

Отношения внутри группы – это лучший показатель состояния команды. Ведь обращая внимание на личные отношения в группе, можно понять практически все: способности и наклонности каждого человека, его положение внутри коллектива, скрытые таланты и возможности, слабые стороны и недостатки. Менеджеру важно понимать, что одной из причин разрозненности в коллективе являются особенности каждого человека и при этом многие люди явно не демонстрируют эти особенности. Поэтому одна из задач – подобрать сотрудников работающих в проекте руководствуясь общими принципами. Для каждого коллектива характерной особенностью является наличие человека, занимающего лидерское положение. Хорошо, когда таким человеком является сам менеджер. Но если коллектив большой, то стоит в каждой группе выявлять потенциального лидера, чтобы он мог в нужный момент оказать содействие при решении сложных задач или устранении серьезных проблем, так как именно этот человек хорошо знает людей, к его мнению прислушиваются и считаются с ним. Сплочение коллектива начинается вокруг таких людей. И очень важно обратить внимание на то, чтобы в дальнейшем использовать такого человека на руководящих должностях.

Для менеджера, работающего в проекте очень важным становится вопрос о доброжелательных межличностных отношениях. Не всегда отношения в коллективе ровные и спокойные, случаются и конфликты. Анализ деятельности любого предприятия дает основание сделать вывод о том, что конфликт сопровождает все сферы межличностных отношений и является важной формой взаимодействия между людьми, способом решения проблем и самоутверждения личности в коллективе. Появление конфликтов и их анализ дает возможность глубже вникнуть в тонкости деловых отношений, взаимопонимания между менеджером и работником. Разрешение конфликтов – устранение полностью или частично причин, которые провоцируют конфликтную ситуацию. Работа над проектом предполагает его реализацию, а для этого необходима психологическая совместимость в команде. Существует множество способов погашения конфликтных ситуаций. Один из них – ликвидация разногласий посредством руководителя. Это и четкое разъяснение требований к работе, и формулирование задания исходя из опыта и знания работника, и личный пример отношения к работе самого менеджера. Здесь стоит отметить, для того, чтобы успешно разрешать конфликтные ситуации у руководителя должен быть опыт принятия управленческих решений или он может обратиться за содействием к более опытному управленцу.

Чем же просто коллектив отличается от команды, работающей в проекте? У команды есть лидер и люди, работающие в команде, нацелены не на решение разрозненных задач, а на получение определенного результата – реализацию проекта. И именно это выступает стимулом для дальнейшей мотивации сотрудников на работу с полной отдачей и под силу создать его только руководителю-лидеру. Исходя из специфики работы ГП НПКГ «Зоря» - «Машпроект» стоит отметить, что командный дух – одна из составляющих успеха всего предприятия. Чаще это проявляется в быстром и адекватном реагировании на ситуацию, в навыках взаимопомощи и взаимовыручки. Деятельность научно-производственного комплекса многогранна: здесь и выпуск наукоемкой продукции, и ее разработка. Каждый вид выпускаемой продукции – отдельный проект, который имеет определенную специфику при разработке и реализации. И здесь очень важно для получения запланированного результата учитывать личные мотивы, желания и представления каждого работника - от всего этого зависит реализация проекта.

Вид деятельности проекта подчинен достижению цели, ради которой он разрабатывается и реализуется. Это касается в первую очередь наукоемких производств. В самом проекте существуют определенные особенности, которые следует учитывать менеджеру. Очень часто на деятельность внутри проекта влияют и внешние факторы. В зависимости от влияния тех или иных факторов руководитель принимает те или иные решения. Чем быстрее реакции, тем эффективнее деятельность менеджера в проекте. Ежедневная работа проектного менеджера по-своему уникальна: возможность обратиться к своему предыдущему опыту, очень стрессовая из-за необходимости выполнения различных проектных ограничений, а ситуации, которые возникают при реализации проекта, чаще всего впервые, выявляют индивидуальные особенности поведения и работы.

Каждой развивающейся организации необходима плановая сменяемость кадров и бесперебойная работа подразделений. Помочь сотрудникам самореализоваться – один из способов получения квалифицированного персонала. Руководство комплекса, принимая решение растить кадры внутри предприятия, имеют для этого ряд причин. Во-первых, сотрудники хорошо должны разбираться в особенностях выпуска продукции. А это возможно, если работник пройдет путь по карьерной лестнице. Во-вторых, специалистов, отвечающих требуемым характеристикам на рынке труда практически нет. Поэтому выгоднее растить собственные кадры. В-третьих, получить определенные навыки работы на предприятии персонал может лишь в процессе работы. Если предприятие готово вкладывать средства в обучение своего персонала, четко представляя, какие этапы карьерной лестницы пройдет данный работник: кем будет через год, через пять лет. Спецификой наукоемкого предприятия является, как было уже сказано, высокая квалификация работников, это касается в первую очередь менеджеров. Прежде, чем занять руководящую должность на НПК молодой специалист проходит все этапы карьеры, начиная от линейного менеджера (мастера) и заканчивая руководителем подразделения. Он должен хорошо разбираться в технологии и особенностях производства. Работая в проекте, надо знать всю цепочку разработок и внедрения продукции, учитывать все нюансы и уметь принимать нестандартные решения для получения на выходе запланированного результата.

Внедряя на предприятии метод управления карьерой выгодно для его успешного развития. Условно выделяют несколько разновидностей карьеры: основные из них – вертикальная и горизонтальная. Вертикальная – работник повышает уровень личных компетенций и профессионализма, занимает со временем более высокую должность, в своем или аналогичном подразделении. Например, «помощник мастера – мастер – старший мастер» или «технолог – руководитель группы технологов – начальник технологического бюро». Горизонтальная карьера предполагает близкие по статусу позиции внутри различных подразделений. Например, технологу могут предложить должность мастера на участке. Главное при этом – наличие вакантных должностей, необходимых навыков и готовность к обучению.

Эффективность работы предприятия и результативность деятельности сотрудников в значительной степени зависит от профессионализма менеджеров. Формирование программы обучения на основе оценки руководителей и их конкретных запросов, сочетание семинаров, тренингов и индивидуальных занятий позволяют гарантировать достижение необходимого для НПК уровня развития управленческих знаний и навыков руководящего состава предприятия.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Выявлена совокупность факторов, влияющих на психологическую готовность менеджеров в

условиях научно-производственного комплекса для успешной реализации проекта:

а) психологические факторы (личностный потенциал менеджера; требования к усовершенствованию управления производством для реализации проекта; производственная среда, в которой работает менеджер);

б) организационно-профессиональные характеристики (содержание деятельности менеджеров по производственным направлениям; статус менеджера на предприятии; его стаж работы и др.);

в) социально-демографические факторы (пол и возраст менеджера).

Формализованы условия для формирования психологической готовности менеджеров и применяемыми методами управления в проекте:

а) осознание сущности психологической готовности к участию в реализации проекта;

б) диагностика особенностей качеств менеджеров в выполнении производственных заданий и факторов, которые на них влияют;

в) определение средств и приемов развития психологической готовности для успешной реализации проекта в условиях НПК.

Определены закономерности между мотивацией деятельности менеджера и стимулированием персонала к эффективному труду. Для достижения поставленного результата в проекте очень важным является мотивация самого менеджера и то, как он мотивирует свой коллектив. Выделены основные мотиваторы для успешной работы команды: отношения внутри коллектива, достойная оплата труда и самореализация сотрудников для получения квалифицированных кадров.

Выявлены тенденции подготовки персонала для наукоемких предприятий. Актуальность подготовки менеджеров НПК внутри предприятия в последние годы значительно возросла. Это связано с тем, что на рынке труда не так много специалистов, работающих в данной области. Становится выгодным воспитывать свой квалифицированный персонал, в первую очередь это касается менеджеров, хорошо знакомых со спецификой производства и проходящих все этапы по служебной лестнице.

Отмеченные подходы к формированию психологической готовности менеджеров будут использованы в процессе наших последующих эмпирических исследований, направленных на определение уровня развития данного вида психологической готовности менеджеров для успешной реализации проекта в условиях НПК и психологических условий ее формирования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Психология менеджмента: Учебное пособие/ А.В. Карпов.– М.:Гардарики, 2003.–233 с.
2. Психология труда/ К.К. Платонов. – М.: Наука, 1972. – 312 с.
3. Психология управленческого взаимодействия/ А.Л.Журавлев. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с.
4. Економічна психологія/ [Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Креденцер О.В.]: навчальна програма та комплекс діагностичних методик для підготовки економістів, менеджерів та практичних психологів. – К.: Міленіум, 2004. – 36 с.
5. Модели и методы мультипроектного управления/ В.Н. Бурков, О.Ф. Квон, Л.А. Титович. – М.: Институт проблем управления, 1998. – 62с.
6. Психологія особистості у управлінні проектами/ С.В. Антоненко, В.В. Малий, О.І. Мазуркевич. – Дніпропетровськ: Пороги, 2008. – 29с.
7. Управління проектами: національні особливості/ [Малий В.В., Мазуркевич О.І., Молоканова В.М. та ін.]: Монографія. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2008. – 265 с.
8. Психология риска и принятия решений/ Т.В. Корнилова. – М.: Аспект Пресс, 2003.
9. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2009 р.