

Білега О.В.,

К.е.н., доцент, доц. кафедри менеджменту та управління проектами¹

Малородова М.Л.

Магістрант кафедри менеджменту та управління проектами¹,

¹Одеська державна академія будівництва та архітектури,

Україна

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМАНДІ ПРОЕКТУ

Сьогодні конфліктні відносини виникають у всіх сферах людської діяльності та породжують масу різних наслідків. Причому не завжди ці наслідки абсолютно негативні. Часто виникнення конфліктів призводить до перегляду реалізації процесу для досягнення найкращого результату. Звичайно, за умови грамотного підходу і детального аналізу причин, що породжують конфліктні відносини. Виходячи з цього, конфлікт — це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї людини.

Оскільки, будь-який проект націлений на досягнення визначених завдань і цілей проекту, тобто на задоволення потреб (намірів) учасників, що реалізують проект, фізичних та / або юридичних осіб, то виникнення конфліктних ситуацій неминуче. Адже, в загальному, учасниками проекту є всі суб'єкти, інтереси яких зачіпаються даним проектом. При цьому суб'єкти, що мають суттєві повноваження і можливості для безпосереднього впливу на реалізацію проекту, є ключовими учасниками проекту, і завданням команди проекту є забезпечити найбільш позитивне ставлення і вплив на проект з боку цих ключових учасників, що передбачає врахування їх інтересів у першу чергу. Виконати це не завжди можливо. При цьому в силу різних причин можуть залишитися без уваги інтереси інших суб'єктів проекту, що призводить до виникнення конфліктів всередині проекту.

Об'єктивні критерії оцінки успішності конфлікт-менеджменту проектів впливають з ключових особливостей проектно-орієнтованого управління: незначна частка часу витрачається на успішне урегулювання конфліктів, досить висока самовіддача співробітників цілям проекту, досить висока швидкість виконання робіт проекту.

Всі конфлікти з точки зору нанесення прямих матеріальних збитків роботодавцеві можуть бути розподілені на колективні трудові суперечки і колективні трудові конфлікти. Колективні трудові суперечки, в свою чергу, можна розподілити на: конфлікти, що призводять до оптимізації ділової взаємодії, і на конфлікти, що призводять до збільшення часу, який витрачається на їх врегулювання.

З точки зору можливості використання психологічних методів врегулювання абсолютно всі конфлікти в проекті можуть бути розподілені на раціональні і ірраціональні. Так, колективні трудові конфлікти є результатом свідомого вибору конфліктної взаємодії, а значить, врегулювання такого конфлікту можливо двома способами - це залучення юридичних методів або пошук компромісів. Колективні трудові суперечки, що призводять до оптимізації ділової взаємодії, за визначенням не вимагають психологічного посередництва з боку проектного менеджера. У разі виникнення ірраціональних суперечок, що призводять до збільшення часу на їх врегулювання, навпаки, може бути більш ефективним використання психологічних методів управління конфліктами зі створенням документальної основи, якщо це буде потрібно.

Конфлікт проекту - це «втілене в зіткненні протиріччя в рамках проекту». При цьому їх відсутність розглядається як одна з умов ефективності команди проекту. Однак, розбіжність з приводу зміни мотиваційної системи проекту може призвести як до відкритого конфлікту, так і до спокійного обговорення.

Особливість управління конфліктами в проектній команді полягає в тому, що виникнення конфліктів в рамках групи людей, які знаходяться в

проекті, неминуче, а управлінське рішення приймає особливу значимість. Важливість управління конфліктами полягає ще і в тому, що в проекті, як правило, домінує колективна діяльність. Зазвичай на момент початку проекту учасники команди ще не так добре знайомі один з одним і не мають спільного досвіду, у них немає єдиного уявлення про цілі проекту та методи роботи всередині нього. Все це є ідеальним середовищем постійної появи конфліктної ситуації і менеджеру вкрай важливо розуміти, як з ними боротися.

Для початку слід проаналізувати, з яким саме конфліктом зіткнулися учасники проектної команди. Конфлікти можуть відрізнятися за силою впливу. Крім того, вони можуть мати як негативне, так і позитивне значення для проекту. Наприклад, в ситуації, коли завдання співробітників не перетинаються, може виникнути конфлікт на кшталт здорової конкуренції. Такі конфлікти призводять до підвищення продуктивності конкуруючих між собою учасників проектної команди, які будуть прагнути показати кращий результат, а значить підвищать ефективність проекту. В цьому випадку виникнення конфлікту на руку менеджеру, і ми можемо знайти в науковій літературі роботи по самостійному створенню конфлікту з позитивним впливом на співробітників.

Для управління конфліктами може бути використано кілька підходів:

- 1) усунення конфлікту, якщо конфлікт негативно впливає на роботу проектної команди, але при цьому не витрачає на дозвіл занадто багато часу і ресурсів;
- 2) регулювання конфлікту, якщо конфлікт з якоїсь причини вигідний для менеджера - варто стежити за тим, щоб він не загострився і не привів до професійного вигорання;
- 3) спрямування конфлікту в конструктивне русло, якщо усунути його не виправдано складно (зниження його інтенсивності, переклад в здорову конкуренцію і т.д.).

У розглянутій літературі пропонують кілька технологій усунення конфлікту. Метод човникової дипломатії - обговорення конфлікту окремо з кожним з його учасником з метою створення угоди на основі взаємного компромісу з обох сторін. Такий метод вимагає великої кількості зустрічей і може бути сильно витратним за часом, якщо рішення не так просто знайти або якщо конфлікт зачіпає велику кількість учасників. Цікавою в даному випадку може бути технологія «угода», в рамках якої обидві сторони конфлікту сідають за один стіл переговорів. Ще дві технології - тиск і директивний вплив - йдуть від пошуку спільного рішення і зосереджуються на нав'язуванні однієї зі сторін небажаного рішення. Директивний вплив полягає в тому, щоб знаходити і концентрувати увагу на слабких моментах позицій сторін конфлікту. У веденні переговорів найбільш виграною є ситуація «win-win», коли кожен учасник прагне виграти від прийняття угоди. Цю ж аналогію можна перевести і на вирішення конфлікту - кожен хоче, щоб в конфлікті були узгоджені його вимоги.

Недопущення конфліктів - одна з найефективніших технологій управління конфліктами. Залежно від рівня впливу конфлікту досвідчений менеджер може запобігти конфлікту різними способами: через регламентування відносин в проекті (в який момент яка група всередині команди починає свою діяльність, наприклад, не можна починати продавати товар, який ще не поступив в магазини); відбір в команду відповідних співробітників (наприклад, менеджер може провести стрес-інтерв'ю, щоб зрозуміти, як кандидат буде реагувати в разі непередбачених ситуацій, якщо кандидат не здатен впоратися зі стресом, але потрібен команді, слід проявляти до нього особливу увагу); зниження рівня тривожності в команді; а також створення корпоративної культури з позитивною атмосферою та дружніми відносинами.

На прикладі етнічних особливостей сприйняття і поведінки в конфліктних ситуаціях стають прозорими відмінності в системі цінностей та роздумів. Так, в західній теорії конфлікту вже давно панує положення про те,

що «конфлікт - це норма соціальної дійсності». При цьому він сприймається не як кінцева стадія розвитку протиріч, за якою має неодмінно йти розв'язання конфлікту і яка черевата серйозними катаклізмами, а як звичайне зіткнення інтересів.

Це споконвічно західне становище досить міцно утвердилося і у вітчизняній науковій літературі. Для прийняття правильних управлінських рішень необхідно ґрунтуватися на тому, що для вітчизняного фахівця конфлікт - далеко не норма. Українська специфіка розуміння конфлікту полягає в сприйнятті останнього як вкрай небажаного явища: українці в більшості своїй не мають західного «загартування» стійкого перебування в стані конфлікту. Більш того, існує навіть якийсь «страх» перед конфліктом. Задайте собі питання, якому співробітнику ви віддасте перевагу: спокійному та сумлінному фахівцю або талановитому, творчому, але при цьому конфліктному?

Список літератури:

1. Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций / Пер. Бушуев С.Д.- К.: Новый друк, 2010. - 160 с.
2. Ohlendorf A. Conflict Resolution in Project Management: 2001.
Режим доступа:
http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf.htm
3. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление (Часть 1) // Управление проектами и программами. 2011. №4. С. 210-219.
4. Управление проектами: фундаментальный курс / Под ред.: В.М. Аньшин, О.Н. Ильяна. М., 2013, гл. 17. С. 516-547.
5. Розв'язання, управління та попередження конфліктів [Електронний ресурс] – режим доступу: [nfliktologiya_780/11_rozvyazannya](#) – [upravlinnya](#) – [ta](#) – [poperedzhennya](#) – [konflktv](#).