

УДК 65.014.1

Москаленко В.О.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ

У статті висвітлено основні положення щодо формування команди проекту. Зазначено ключові аспекти різних підходів щодо формування команди проекту. Відображені основні відмінності між групами та командами. Виділені основні фактори, що визначають принципи формування команди проекту. Розкрито процедуру впровадження командного методу роботи. Висвітлено питання часу, тривалості та існування проекту. Запропоновано авторське бачення процесу формування команди проекту, в якому зазначені три етапи.

Ключові слова: формування, управління, команда, група, проект, процес, методи командної роботи.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Москаленко В.А.

В статье отражены основные положения по формированию команды проекта. Указаны ключевые аспекты различных подходов к формированию команды проекта. Отражены основные различия между группами и командами. Выделены основные факторы, определяющие принципы формирования команды проекта. Раскрыта процедура внедрения командного метода работы. Освещены вопросы времени, продолжительности и существования проекта. Предложено авторское видение процесса формирования команды проекта, в котором зазначены три этапа.

Ключевые слова: формирование, управление, команда, группа, проект, процесс, методы командной работы.

THE MODERN APPROACHES TO TEAM BUILDING FORMING

Moskalenko V.

The theoretical questions of forming the project team are taken up. In the article are elucidated the key provisions on team building project, taking into account the most extensive and detailed project management leading tools in combination with the methods of personnel management. The key aspects of different approaches to building a team project are specified. The main differences between the groups and teams are displayed. The article presents approaches: "Action Research", "Reflective Practitioner" and "Total Quality Management". The basic factors which determining the principles of team building project are taken up. The procedures for implementation the method of the command and use the potential of the team are solved. The questions of time and duration of the project, which can be divided into five stages are considered. The author vision of the formation process of the project team, which identified three stages are suggested.

Keyword: formation, management, team, group, project, processes, the method of the command.

Постановка проблеми. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність - всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно та синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти та цінності. В статті систематизуються сучасні погляди щодо формування команди проекту та розглядаються переваги командної роботи. У статті також аналізуються: основні підходи, цілі, форми, стадії існування та причини обмежень впровадження командної роботи на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наприкінці минулого сторіччя дослідниками виявлено тенденція підвищення значення групової роботи в контексті досягнення організаційної результативності та переносу акцентів з керівника на групу. Це відображено в наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: Н. Адамової, Л. Батенка, С. Бушуєва, В. Василенка, Е. Верзуха, В. Вітлінського, В. Гранатурова, М. Грачової, М. Грашина, О. Загородніх, С. Ілляшенко, І. Мазур, В. Москвіна, М. Ньюелла та ін [2,3,7].

Разом з тим в літературі до сих пір не надано комплексного підходу щодо формування команди проекту, який би врахував найбільш широко та детально провідний інструментарій проектного менеджменту в поєднанні з методами управління персоналом. Саме від таких групових характеристик, як ступінь згуртованості і спрацьованості, спільності бачення мети і мотивації залежить результат діяльності та його ефект.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розгляд комплексного та раціонального використання потенціалу командної роботи в контексті управління проектами та людськими ресурсами. У ній систематизуються сучасні погляди щодо формування команди проекту та розглядаються переваги командної роботи. У статті також аналізуються: основні підходи, цілі, форми, стадії існування та причини обмежень впровадження командної роботи на підприємстві.

Основні результати дослідження. Команда і командна робота стають культовими явищами в сучасній системі менеджменту. Це пояснюється тим, що по-перше, командна робота демонструє високу якість та ефективність у вирішенні багатьох організаційних питань, по-друге, приналежність до команди мобілізує людину взагалі та підвищує її задоволеність умовами життєдіяльності, зокрема.

Команда розглядається як група з двох або більше індивідів, які для досягнення поставленої мети координують свої дії та трудові зусилля. Хоча команда - це група людей, однак ці два поняття не є взаємозамінними. Концепція команди передбачає, що члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність. Відомо, що за формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. В свою чергу, за змістом команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації,

які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту. Основні відмінності між групами та командами перераховані в табл.1.

Таблиця 1. Основні відмінності між групами та командами

<i>Група</i>	<i>Команда</i>
Має формального лідера	Роль лідера переходить від одного члена команди до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна та взаємна підпорядковується (кожен підпорядковується кожному)
Мета єдина з організацією	Специфічне бачення мети
На виході- продукти індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі (наради) – необхідні та достатні	На зустрічах ведуться необмежені за часом дискусії та вирішуються всі проблеми
Ефективність вимірюється у вигляді впливу на бізнес (наприклад, на фінансові показники)	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має особисте коло спілкування, приймає самостійно рішення та виконує особливі робочі завдання	Взаємне спілкування, прийняття рішень та робочих завдань

Джерело: [6].

Також команда, в свою чергу, має вплив на організаційну діяльність і організаційну культуру. До найбільш важливих переваг командної роботи можна віднести створення умов для високої конкурентоспроможності, розширення можливостей збору багатопланової інформації, появу можливості отримання більшої кількості альтернатив вирішення проблеми, прискорення процесу прийняття рішень, розвиток інноваційної атмосфери, зниження рівня ієрархії, підвищення якості роботи, розвиток задоволеності працею [1].

Розглянувши значення та важливість команди в рамках підприємства, важливо зазначити цілі та завдання створення та обудови проектно команди.

Отже, цілі створення проектно команди наступні:

- удосконалення розподілу роботи;
- управління і контроль за роботою;
- вирішення проблем і прийняття рішень;
- перевірка і затвердження рішень;
- накопичення ідей, інформації, порад;
- координація між функціональними підрозділами;
- підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у діяльності підприємства;
- розв'язання конфліктів на різних рівнях управління;
- аналіз результатів виконання проектів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки;

Основні організаційні завдання побудови проектно команди такі:

- створення професійно стимулюючого оточення ;
- здійснення ефективного керівництва;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища;

Важливо також зазначити, що існує комплексний підхід щодо формування команди, заснований на формуванні спільного бачення в команді. В основі підходу лежать ідеї “Action Research”, “Reflective Practitioner” і “Total Quality Management”. Відповідно до головних положень цих теорій формування команди є циклічним процесом, що складається з комбінацій дії та аналізу дії(рефлексії), спрямованих на реалізацію стратегічних цілей команди (визначення) і дозвіл проблем. Ефективний спосіб позиціонування команди в цілому і окремих її членів, зокрема, забезпечує успіх всієї командної роботи, так як встановлює оптимальне співвідношення кадрових ресурсів і вимог щодо поставлених задач, організує чітке і точне їх виконання. Зазначимо, що під позиціонуванням розуміється така система розподілу відповідальності в команді, яка функціонує в кожний конкретний період залежно від зміни робочої ситуації. Таким чином, узгодженість загального бачення визначає стратегічну сторону командної роботи, ефективний спосіб позиціонування - тактичну.

Однак, поряд з перевагами, командна робота має ряд обмежень, які визначаються особливостями командної діяльності та рисами самих команд. Так, в рамках традиційного управління виникають складнощі оцінки командної діяльності та надання їй підтримки. Впровадження командного роботи передбачає проведення організаційних змін в системах прийняття рішень, контролю, оцінки, інформації та стимулювання тощо [9].

Також існує проблема впровадження командного методу роботи, тобто впровадження командного методу і використання потенціалу команди, як правило, детерміновано сукупністю організаційних обмежень (рис. 1).

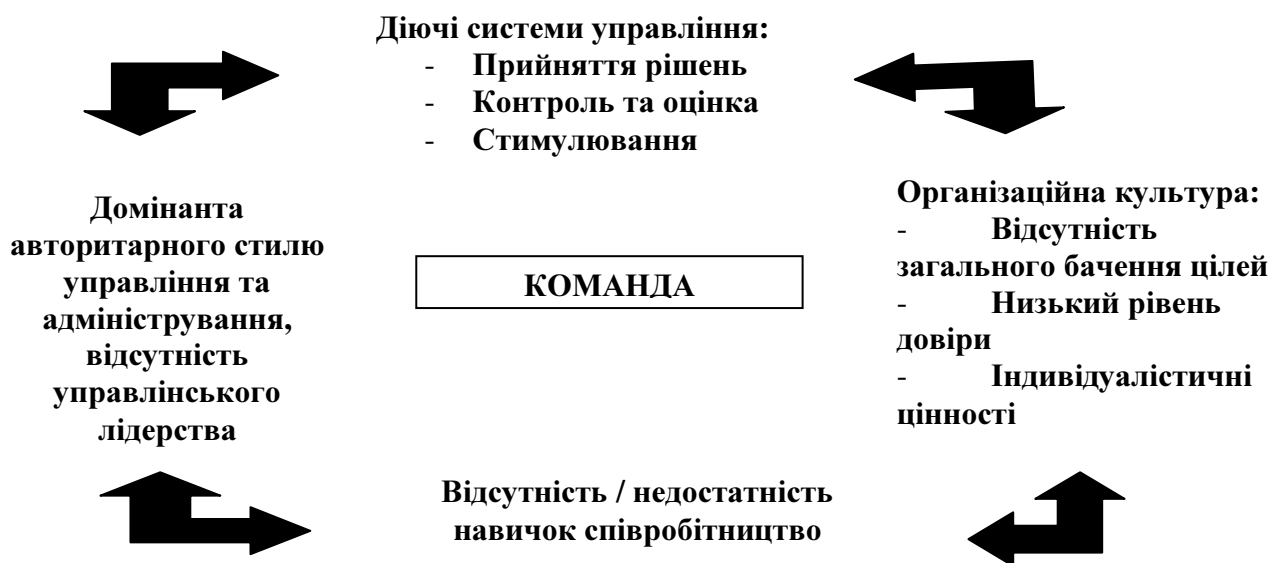


Рис. 1 Обмеження створення команди

Джерело: [8].

Однак, незважаючи на визнання важливості умінь управляти командами і здатністю бути командним гравцем, у багатьох менеджерів виникають проблеми з впровадженням командного методу роботи.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проекту. Тому, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки

персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом.

Отже, проблеми формування і діяльність команди проекту доцільно розглядати в логічній послідовності, а саме: цілі проекту, система управління та команда проекту.

Визначимо, фактори, що визначають принципи формування команди проекту:

1. Специфіка проекту. Вона визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти члени команди.

2. Організаційно-культурне середовище. Зовнішнє середовище – це всі фактори, які не залежать від команди проекту, але впливають на її роботу. Внутрішнє середовище – це організаційна культура команди, вона включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв'язання конфліктів, організація зовнішніх зв'язків тощо.

3. Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди. Цей стиль залежить від типу лідера. Говорячи, про цілі проекту та команду постає питання часу та тривалості існування проекту (рис. 2). В свою чергу, завдання менеджера полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди проекту з однієї стадії його життєвого циклу в іншу в рамках проектної діяльності та довести проект до успішного завершення.

У цьому процесі виділяють п'ять стадій:

Утворення (виникнення) (forming) – члени команди об'єднуються з метою співпраці.

Інтенсивне формування (storming) – після початку спільної роботи виявляється, що члени команди мають різні думки щодо способів досягнення цілей проекту і підходів до їх здійснення, що може призводити до суперечок і навіть конфліктів.

Отже, час існування команди завжди пов'язане з початком і закінченням проекту.

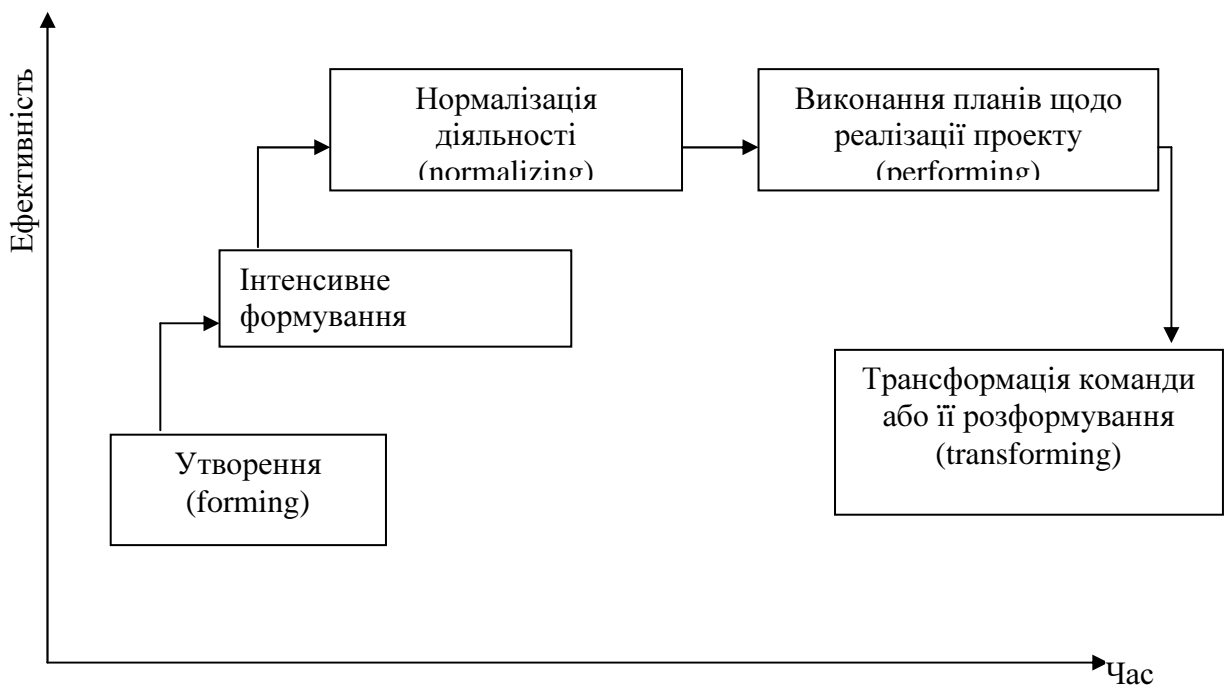


Рис.2. Час існування проекту

Джерело: [6]

Нормалізація діяльності (normalizing) – члени команди приходять до взаємної згоди в результаті переговорів і розробляють норми, на підставі яких буде побудована їх подальша робота.

Виконання планів з реалізації проекту (performing) – після того, як мотивація членів команди і ефективність її роботи зростають, процес здійснення проекту стабілізується, і команда може працювати з високою ефективністю протягом усього його періоду.

Трансформація команди, або її розформування (transforming) – у міру завершення роботи над проектом вирішується питання про майбутню діяльність членів команди. По закінченні проекту ефективність його виконання може або зрости (члени команди концентрують зусилля на завершенні проекту, маючи досить чітку перспективу свого майбутнього), або знизитися (члени команди відчувають жаль з приводу закінчення їхньої спільної роботи, особливо якщо їх майбутнє не визначене).

Всі описані стадії в реальному проектній діяльності проявляються в різних формах. Часто буває так, що команди припиняє своє існування, не дійшовши не тільки до ефективного виконання проекту, а й до стадії нормалізації діяльності. Це залежить від загального рівня професійної управлінської культури як в організації, так і в навколишньому середовищі[8].

В свою чергу ми пропонуємо авторське бачення процесу формування команди проекту, який включає три етапи (рис.3).

Опишемо детально кожен етап запропонованого алгоритму. Отже, відомо, що будь-яка діяльність підприємства починається з його стратегії, цю теорію можна застосовувати і в проектному менеджменті.

В свою чергу, проект (ідея) – це задача з відомими початковими даними і результатами, які визначають спосіб її розв'язання. Проект включає проблему, засоби реалізації проекту (способи вирішення проблеми) та результати проекту.

Проект, як і будь-яка діяльність, має ряд властивих йому рис, наявність яких допоможе підприємству здійснити ефективну реалізацію проекту.

Сучасні дослідження підтверджують, що близько 80% опитаних висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів. Тому керівництво підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників та визначати вимоги до персоналу з урахуванням особливостей проекту [8].

Після цього функції, близькі за вимогами до знань, навичок та здатностей членів команди, мають бути виділені в окремі групи для призначення майбутнім членам команди. Закріплення цих груп функцій за окремими посадами в команді проекту визначатиме перелік професійних вимог до кожної посади в команді проекту. Тому на цьому етапі має бути відображено цільову професійну структуру команди свого проекту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проекту.

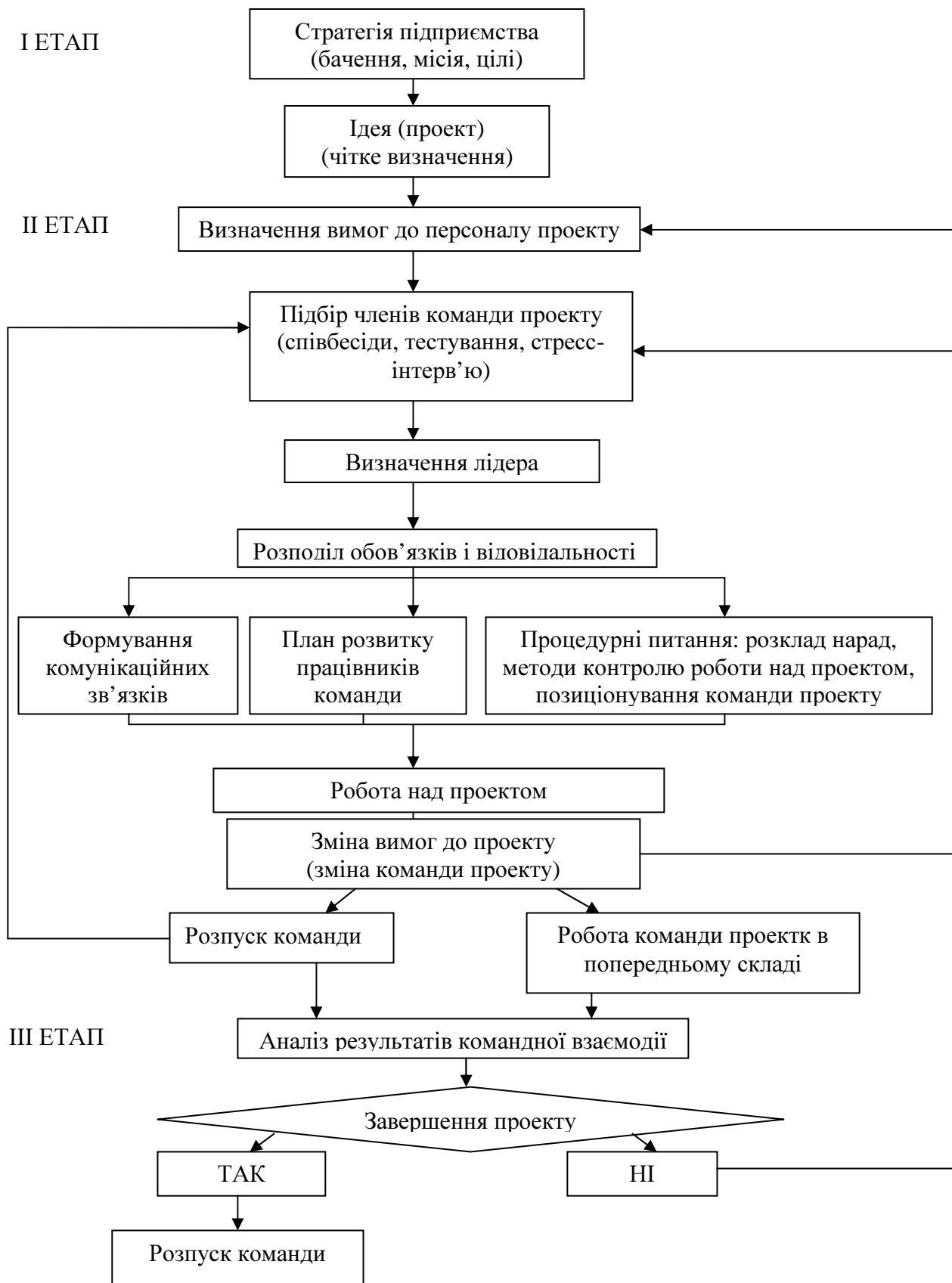


Рис. 3 Процесуальна схема формування команди проекту

Джерело: [розроблено автором]

Одним з можливих форматів для цього є формат матриці відповідальності. Але для підбору управлінської команди, яка буде ефективною в умовах певного проекту, необхідно визначити не лише професійні, а й рольові вимоги до кожного з членів команди проекту. При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді проекту потребує не лише професійних знань і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільше на особистих якостях та поведінкових моделях члена команди. Безпосередній процес ідбору членів команди буде відбуватися через співбесіди, тестування та стресс-інтерв'ю.

Визначаючи в описі процесу формування команди проекту значення та позицію лідера, мається на увазі вибір лідера самостійно командою проекту, або призначення лідера вищим керівництвом організації.

Розподіл обов'язків та відповідальності відбувається безпосередньо на стадії ідентифікації. Також на другому етапі здійснюються: формування комунікаційних зв'язків, планування розвитку команди та визначення всіх процедурних питань.

Впровадження інновацій у діяльність підприємства, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Тому логічно, що іноді можливі зміни вимог до персоналу під час реалізації проекту.

В іншому випадку, коли зміни до проекту змінюються кардинально, може постати питання щодо повної зміни членів команди проекту. В цьому випадку необхідно знову визначити вимоги до персоналу здійснювати їх підбір [5; 6].

Аналіз результатів командної взаємодії відбувається за такими критеріями: чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат; чіткий розподіл функцій та відповідальності; наявність плану розвитку команди; взаєморозуміння і безконфліктність; активність участі у вирішенні проблем; командна синергія. Після завершення проекту можливі два сценарія: повний розпуск команди проекту або продовження її роботи над новоствореним проектом. Зазначимо, що на всіх етапах відбувається визначення вимог до персоналу проекту, що реалізується.

Висновки. Ключовим аспектом даного підходу є вироблення найбільш ефективного способу позиціонування команди в цілому і окремих її членів, зокрема. В свою чергу, формування загального бачення сприяє збільшенню згуртованості команди, так як дозволяє організувати спільне інформаційне поле, задати загальні правила гри, виробити єдині для всіх командні цілі, узгоджені з індивідуальними цілями кожного члена команди, нівелювати суперечності між учасниками (в тому числі в системах цінностей).

Таким чином, успішне формування та ефективне функціонування команд в організації передбачає посилення ролі менеджера як лідера, проведення змін системи управління та комунікації в організації, зміни організаційної культури і стилів управлінського лідерства. В цілому, на рівні організації успішне впровадження командного методу роботи передбачає сукупність управлінських рішень і дій, що включають:

- рішення про мету і завдання командної діяльності. Формування відповідного типу команди на основі підбору членів з взаємодоповнюючими здібностями і адекватними особистісними якостями.
- культивування командних цінностей, атмосфери довіри і емпатії, взаємної поваги і взаєморозуміння, а також ініціативності та творчості.

- удосконалення організаційної системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи.

Формування управлінської команди у функціональній структурі підприємства дозволить вивести керівництво з контроперативного управління та приділити більше уваги стратегічному плануванню та організаційного розвитку. Крім того, створити середню управлінську ланку на підприємстві, за рахунок чого будуть мінімізовані помилки управління, здійснений ефективний контроль і взаємодія всіх компонентів організаційної структури.

Вищезазначене буде сприяти прийняттю більш усвідомлених рішень на рівні управлінської концепції, маркетингової стратегії та кадровій політиці. Формування команд проектів в більш загальній системі організаційного консультування дозволить в цілому оптимізувати систему управління організацією. А саме максимально ефективно і з користю для підприємства реалізувати наявний кадровий потенціал, забезпечити залучення свіжих і творчих ідей з боку співробітників.

1. Арчибальд Рассел Д. *Управление высокотехнологичными программами и проектами* / Рассел Д. Арчибальд; [пер. с англ.]. – М.: ДМК-Пресс; Компания АйТи, 2010. – 464 с.

2. Бушуев С. Д. *Динамическое лидерство в управлении проектами* / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К.: УАУП, 2009. – 311 с.

3. Верзух Э. *Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA* / Э. Верзух; [пер. с англ.]. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2012. – 480 с.

4. Грей Ф. Клиффорд *Управление проектами: практическое руководство* / Клиффорд Грей Ф.; [пер. с англ.]. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2009. – 528 с.

5. Милошевич Д. *Набор инструментов для управления проектами* / Д. Милошевич; [пер. с англ. Мамонтова Е. В.]. – М.: Компания АйТи; ДМК-Пресс, 2008. – 736 с.

6. Разу М. Л. *Управление программами и проектами* / М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В. Якутин. – М.: Инфра-М, 2000. – 364 с.

7. Кортелева Н.В. *Управление проектами как инновационным процессом* / Н. В. Кортелева // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – Луганськ: вид-во СНУ ім. Даля. – 2007. - Вип. 1 (107). - С. 218-224.

8. Царьков А.С. *Управление проектами: от идеи к документу. В графиках, таблицах, рисунках, примерах* / А.С. Царьков. – М.: ГУ-ВШЭ, Университетская книга, 2007. – 308 с.

9. Черепаха Г.С. *Продуктно-енвайронментальний підхід до управління командою проекту* / Г.С. Черепаха // *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. Даля. – 2010. – №2(34). – С. 59-73.