

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 7, 2015

УДК 005.95/96

I. В. Ганза,
к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізького національного університету, м. Запоріжжя

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

I. Ganza,
Ph.D., Ass.Prof. of
Business administration and management of foreign economic activity department, Zaporizhzhya national university

PROJECT TEAM BUILDING PRINCIPLES: ADMINISTRATIVE ASPECT

У статті розглядаються етапи створення проектної команди (формування, період спрацювання учасників, період нормальної реорганізації, розформування). У статті акцент робиться саме на першому етапі цього процесу, який складається з трьох підетапів: тренінгів, супровід). Також у роботі описуються цілі створення проектних команд (зміна набору цілей або пріоритетів; аналіз роботи; аналіз норм, способу прийняття рішень, комунікацій; визначення взаємозв'язків між людьми, які виконують роботу), основні підходи до формування команд (цілепокладання, міжособистісний, рольовий, проблемно-орієнтований). Окрім того, у дослідженні порівняльна характеристика та визначена різниця між групою та командою, а також між менеджером проекту та менеджером статті зазначено ряд вимог та порад, які дозволять менеджеру ефективно виконувати свою роботу у напрямку формування проек-

The article considers the stages of project team forming (forming, members cooperation period, normal functioning period, reorganization emphasis is put exactly on the first stage of this process which consists of three substages (diagnostics, trainings, support) in the article describes the purposes for project teams forming (change of purposes or priorities set; analysis and distribution of operation method; decision making method, communications; determination of interconnection between people who perform work), and four main approaches (goal-setting, interpersonal, role-based, problem-oriented). Besides, the comparative analysis has been conducted and the difference between team and also between a project manager and an organization manager has been determined in this research. The article indicates a range of advices which let a manager execute his work effectively in the direction of project team building.

Ключові слова: проект, команда, менеджер проекту, цілі проекту.

Key words: project, team, project manager, project goals.

Постановка проблеми та актуальність вивчення специфіки формування проектної команди аргументується декількома причинами. По-перше, розвиток концепцій у потребує постійного теоретичного та методологічного удосконалення. Адже зміни в суспільстві та на виробництві диктують нові вимоги. По-друге, будь-яке управління, що і чинником завжди викликало та буде викликати інтерес у науковців будь-яких сфер. Оскільки управління персоналом потрібно постійно удосконалювати, з урахуванням її кожної людини. По-третє, для ефективного управління будь-яким проектом потрібні живі люди, які створюють команду для виконання поставлених завдань. І саме від того вона буде сформована буде залежати майбутнє проекту.

Аналіз останніх досліджень вказує на те, що проблемам теорії, методології і практики управління проектами командами присвячений ряд праць вітчизняних науковців теорії управління проектами. Аналіз публікацій у цій площині дає можливість виділити дві основні концепції, покладені в основу вивчення формування проектних команд проектного менеджменту (управління проектами) (В. Бабасв, Л. Батенко, О. Загородніх, Л. Кобилянський, В. Ліщинська, І. Мазур, Л. Ноздріна, Н. Ольдерогге, Г. Тарасюк, В. Я точки зору взагалі функціонування команд як способу організації праці людей (О. Бондарчук, М. Войтович, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Г. Ложкіна, Л. Орбан-Лембрик, М

Можна стверджувати, що проблематика дослідження команд у сфері діяльності надзвичайно широка: кількісний і якісний склад, генезис команди, її структури (кооперація, диференціація, самоорганізація, узгодження функцій) та експресивні (наслідування, придумання, симпатія, антипатія, емпатія) процеси, норми й цінності, умови взаємодії тощо.

Також залишається поза увагою науковців комплексний підхід саме до етапу формування проектної команди з точки зору управління. Оскільки цей етап розглядає ризиків та проблем підбору учасників та їх мотивації. У той же час, оминаються увагою складові етапи цього процесу та вимоги до менеджерів проектів. Саме тому, метою визначення етапів та вимог саме до процесу формування проектної команди.

Ми вважаємо, що **виклад основного матеріалу дослідження** доцільно розпочати з уточнення таких ключових категорій як «проект», «управління проектами», «команда проектною командою».

Так, проект доцільно розглядати як обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, як правило, обмежений датою (але також фінансуванням або досягненням результатів), який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданого цінності проекту контрасту з бізнесовими процесами, які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з виробництва продуктів або послуг. На вищезазначених двома системами часто різняться і таким чином вимагає розвитку окремих технічних навичок та використання розподіленого управління ними [9].

Таким чином, управління проектами передбачає виконання проекту якнайефективніше з огляду на обсяг, якість, часові, ресурсні та фінансові обмеження. Нині у виокремлюється в специфічну галузь знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту, що і промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові аспекти діяльності [9].

Тепер доцільно визначити відмінність між поняттями «команда», «група» та «колективу». Так, команда – це група індивідів, людей-одномудців, що для досягнення своїх цілей, трудові й інтелектуальні зусилля. Поняття «команда» і «група» не є взаємозамінними. Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду.

Таким чином, основа концепції «команда» полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення [230]. Більш детально відмінності між групами і командами перераховані в таблиці 1.

Таблиця 1.
Основні відмінності між групами і командами

Група	Команда
Має призначуваного сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряє
Мета – та ж, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході – продукти індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі «необхідні і достатні»	На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії і розв'язують
Ефективність вимірюється непрямым способом у вигляді впливу на бізнес	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки к
Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне прийняття рішень і викона
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності	Оцінка ефективності напряму залежить від колективних резу

Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації

Отже, можна зробити узагальнення, що як і у спорті, командна робота надзвичайно важлива для конкурування на сучасних світових ринках, де індивідуальна майже завжди, як високий рівень колективної роботи. У радикальних інноваційних проєктах робота команди це скоріше правило, чим виключення. Характерною рисою цих команд є повноважень або прав прийняття рішення.

Щодо різниці між колективом і командою, то за визначенням, колективом вважають більшість груп працівників, об'єднаних певними правилами, традиціями, постійні члени колективу мають спільні інтереси, особисті стосунки. Проте вони не мають спільної мети, якої в них бути й не може, адже кожний член колективу працює над своїм завданням. Колективом можна назвати, наприклад, групу менеджерів із реклами. Вони працюють в одному офісі, мають певні традиції, стиль спілкування, разом святкують. Проте командою їх назвати неможливо, оскільки як професіонали вони не взаємодіють під час роботи.

Отже, головною відмінністю команди є існування певної спільної мети. Учасники робочого процесу розподіляють завдання для досягнення цієї мети між собою, і кожен відповідає за її досягнення. Важливим є так званий «слабкий період», коли інтереси особистості поступаються місцем успіху команди. Після нього відбувається зміна особистого до спільного. Таким чином, колектив є групою. Проте не кожна група є командою.

У свою чергу, слід зазначити, що проєктна команда – це певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Вони безпосередньо працюють і підпорядковані керівникові (менеджеру) проєкту. Команда проєкту створюється на період реалізації проєкту і після його завершення розпускається [1, с. 198].

Для того щоб зрозуміти доцільність створення проєктної команди, перш за все, необхідно визначитися з тим – для чого вона має існувати, тобто її мета. Так, наприклад, проєктної команди можуть бути:

- удосконалення розподілу робіт. Поеднати навички, уміння, здібності і відповідно до часу розподілити між членами їхні завдання;
- управління і контроль за роботою. Робота кожного з групи організується і контролюється іншими членами;
- вирішення проблем і прийняття рішень. Це завжди легше зробити, поєднуючи вміння, здібності, обізнаність групи людей;
- перевірка і затвердження рішень. Перевірити реальність рішення, яке сприймалося ззовні, або затвердити таке рішення;
- зв'язок та інформування з метою передачі рішень або необхідної інформації тим, хто має це знати;
- накопичення ідей, інформації, порад;
- координація і зв'язок між функціональними підрозділами;
- підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й діяльності компанії;
- переговори і розв'язання конфліктів на різних рівнях управління;
- аналіз результатів виконання проєктів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки [1, с. 199].

Також ми підтримуємо точку зору А. Оленіч, З. Шацька, які наголошують на тому, що сучасні команди сприймаються як партнери вищого керівництва, що виконують завдання із взаємозгодження нових стратегічних директив з останніми інноваційними продуктами й рішеннями. Вирішення даного завдання вимагає високого рівня взаємодії компаній як по вертикалі, так і по горизонталі [6, с. 140].

Для того, щоб визначити специфіку саме формування проєктної команди з управлінської точки зору нам необхідно розглянути етапи її створення та вимоги до менеджера. Почнемо з того, що існує п'ять стадій створення команди. Перший етап – це формування. На цьому етапі команди основні труднощі виникають через: власні відчуття почуваються члени команди як повноправні члени команди, як до них ставляться; взаємовідносини в команді (хто з ким взаємодіє і хто який має вплив); визначення місця команди всередині організації.

Напочатку члени команди збираються з почуттям вимушеності й взаємного незрозуміння. Їхня мотивація висока, адже вони були обрані для виконання проєкту, але емоції першої стадії є невисокою, оскільки члени команди не впевнені один в одному.

Другий етап – це період спрацюваності учасників. Основні проблеми, які виникають на цьому етапі, тобто це: труднощі в роботі команди (немає проєкту відповідальності); вияв характерів (власнолюбство, неформалізм, ліризм, «мильні бульбашки», ледарство); обговорення проблем (сперечання або абсолютна згода); хибні методи звіту (з приписування, неякісна інформація); помилки керівництва (різкі коливання, зміна настрою, недосить чітке планування, слабкий контроль); взаємовідносини (ворожнеча, відсутність довіри, конфлікти).

Коли члени команди розпочинають спільну роботу, вони розуміють, що мають різні уявлення про найкращі шляхи досягнення цілей проєкту. Вони також з'ясовують підходи до роботи за проєктом. Ці розбіжності можуть викликати суперечки і навіть конфлікти, що стає причиною зниження ефективності роботи команди.

Третій етап – це період нормального функціонування (у кожного своя роль і своє місце). Члени команди починають досягати згоди з різних питань за допомогою переїзду. Як результат цих пристосувань, у них починає вироблятися почуття команди і певні спільні норми і цінності. Це формує основу, на якій члени команди можуть спільно працювати з мотивацією починають зростати до певного рівня.

Четвертий етап – це реорганізація (через зміну обсягів і видів робіт, залучення тимчасових експертів). Менеджер проєкту повинен підтримувати досягнутий високий рівень праці, навіть якщо в команді проєкту відбуваються вимушені зміни.

П'ятий етап – це розформування (після завершення робіт). Із наближенням до завершення роботи ефективність роботи або зростає, якщо члени команди сконцентровані на виконанні завдання, або зменшується, якщо члени команди шкодують про закінчення робіт і розрив взаємовідносин, які сформувалися. Останнє має місце тоді, коли майбутнє неясне [1, с. 198-202].

З зазначеного вище, ми можемо зробити висновок, що процес формування в узагальненому управлінському циклі роботи над проєктом є визначальним. Тому потрібне розглядати з точки зору складових елементів та етапів. Так, наприклад, його можна представити у вигляді наступних трьох підетапів: діагностичний, тренінговий та етап суцільного проходження всіх етапів та їх специфіки вирішуються в кожному конкретному випадку [31, 121].

Метою діагностичного підетапу формування є або відбір претендентів у члени команди й визначення потенціалу до спільної діяльності, або аналіз ситуації в існуючій команді й зон розвитку команди.

В обох випадках вивчаються цілі й мотиви членів команди. На цьому етапі використовуються певні психодіагностичні процедури й групові форми роботи (діалоги, складання прогнозу щодо подальшої роботи команди, виявлення її ресурсів й визначення напрямів подальшої праці з нею).

Тренінговий етап виявляє досвід спільного вирішення завдань, у процесі якого формується команда. Це й спільне вирішення проблем, і навчання, і формування групової взаємодії в групі.

Відпрацьовуються рольові позиції членів команди, підвищується їх згуртованість. Утворюється настановлення на досягнення спільної мети, підвищення ефективності усередині команди тощо.

Залежно від початкової ситуації або проробляється процедура командоутворення (адаптація, групування, кооперація, нормування діяльності, функціонування), або виявлені в команді на етапі діагностики. Внаслідок цього відбувається мобілізація команди, активізація її потенціалу та підвищення ефективності роботи.

На етапі супроводу команди здійснюються тренінги. Їх призначення – виробити конкретні комунікативні уміння, сформувати й підтримати в команді відповідний орган. Таким чином, процес створення проєктної команди є ширшим ніж процес формування команди. У той же час, етап формування складається з трьох підетапів, які ми розглянемо далі. Тепер доцільно звернути увагу на чотири основні підходи до формування команди: ціле покладання; міжособистісний; рольовий; проблемно-орієнтований [2, с. 337].

Ціле покладання (заснований на цілях) дозволяє членам команди краще орієнтуватися в процесах вибору та реалізації спільних групових цілей реалізації проєкту.

Міжособистісний підхід сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у команді і заснований на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність команди. Його мета – збільшення групового довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішніх командних комунікацій.

Рольовий підхід – це проведення дискусій і переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перетинаються.

Проблемно-орієнтований підхід (через рішення проблем) припускає організацію задалегідь спланованих серій зустрічей з групою фахівців в рамках команди організації відносини і цілі. Підхід включає в себе послідовний розвиток процедур рішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання [2, с. 338].

Доцільно наголосити на тому, що особливо велике значення серед зацікавлених у проєкті осіб має керівник (менеджер) проєкту. Керівник проєкту повинен завжди мати стратегію і політику. Тим самим керівник зможе вирішити проблему, яка часто виникає.

Завдання керівника проєкту – пошук компромісів, проте вирішальне слово все одно залишається за топ-менеджментом материнської організації. Також важливо знайти між цілями окремих учасників проєкту, оскільки часто вони можуть перебувати у протиріччі. Наприклад, ціль постачальника – отримання максимального прибутку, а ціль колективу – мінімізація витрат.

Особливо важливо узгоджувати цілі різних учасників на початкових етапах проєкту. Менеджерові проєкту слід виявити всі зацікавлені сторони, визначити критерії задоволення потреби зацікавлених сторін. Очікування зацікавлених сторін теж потребують управління зі сторони проєктного менеджера. Керівником проєкту ведеться постійна зовнішня мережа, як формальної, так і неформальної, які взаємодіють з проєктом (компанія, агентства, менеджери, експерти, співробітники, неформальні лідери і авторитети). Специфіку діяльності менеджера проєкту у порівнянні із звичайним менеджером організації наведено в таблиці 2.

Таблиця 2.
Порівняльна характеристика менеджера проєкту та менеджера організації

Менеджер проєкту	Менеджер організації
Має унікальну чітко поставлену і детально описану ціль в кожному проєкті	Організує виконання низки стабільних функцій очолюваного підрозділу
Управляє проєктом, обмеженим у часі	Управляє постійно діючим підрозділом

Управляє тимчасовою командою, склад якої може змінюватися, а учасники – підпорядковуватися як менеджеру проєкту так і своєму функціональному керівнику (за функціональної оргструктури)	Управляє відносно стабільним колективом співробітників
В підпорядкуванні – команда різнопрофільних спеціалістів	В підпорядкуванні група спеціалістів однієї чи суміжних спеціальностей
Може не бути спеціалістом в предметній області проєкту	Зазвичай розуміється в предметній області краще своїх підлеглих
По закінченні кожного проєкту може стати «тимчасово безробітним»	Стабільно займає свою посаду
Кар'єра в основному «горизонтальна» і полягає в управлінні все складнішими і масштабнішими проєктами	Кар'єра «вертикальна» за рахунок обіймання вищих посад в своїй функціональній сфері
Головна мотивація – бонус за результатами проєкту	Основна частина мотивації – стабільна фіксована оплата

Отже, на основі зазначеної специфіки діяльності менеджера проєкту, для його ефективної діяльності необхідним є визначити організаційну структуру команди; розпов'язки; призначити керівників і відповідальних за окремими напрямками; забезпечити своєчасне планування і розподіл роботи; чітко пояснити цілі та завдання; долати конфлікти; зацікавлювати, допомагати; створювати команді привабливий імідж, підтримку керівництва [1, с. 201].

Також, слід пам'ятати, що на ефективність проєктної команди впливають – злагожденість, загальні цілі, привабливість. Злагожденість – це єдність її учасників і їх націлі. Лідер може використовувати деякі фактори для досягнення злагожденості проєктної команди, наприклад, фактор взаємодії. Зрозуміло, що цей фактор пропорційно впливає на злі команди. Наступний фактор – загальні цілі, тобто цілі об'єднують членів команди, сприяють створенню єдиномисливців. Привабливість – третій фактор, який працює завдяки однаково подобаються. В цих умовах проєктна команда працює разом, з симпатіями і повагою відносяться один до одного. І нарешті, успіх і позитивна оцінка результатів проєкту закріп. команди [3].

Таким чином, ми можемо зробити наступні висновки. По-перше, процес формування команди проєкту слід розглядати як створення єдиного, цілісного колективу; ефективно досягати цілей проєкту.

По-друге, специфіка управління процесом формування проєктної команди визначається тим, що вона створюється керівником проєкту – замовником. Керівни менеджера проєкту, що здійснює загальне керівництво проєктом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. А вже менеджер проєкту визначає членів команди, а також вимоги до них.

По-третє, щоб сформувати ефективну проєктну команду необхідно поставити ціль, яка буде однаково важливою для всіх учасників; спрямувати всі зусилля на її створення сприятливого соціально-психологічного клімату; допомогти менеджеру проєкту перетворитися на справжнього лідера; не боятися заміняти одних учасників ін учасників таким чином, щоб у кожного було своє власне особливе місце й роль.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі окреслити можна необхідністю вивчення сучасних вимог до управління проєктною командою, учасники якої країнах чи містах. Також потребує детального вивчення специфіка комунікацій між учасниками команди з метою підвищення її ефективності та зниження рівня ризиків розві конфліктів.

Література.

1. Батенко Л. П. Управління проєктами: Навч. посібник. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
2. Мазур І.І., Управление проектами: Учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
3. Маковий О. П. Особливості формування проєктної команди [Електронний ресурс] / О. П. Маковий – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economic
4. Мищенко А. П. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Днепропетровск: Издательство ДУЭП, 2003. – 261 с.
5. Ноздріна Л. В. Управління проєктами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
6. Оленіч А. В. Формування і розвиток проєктної команди в сучасних умовах / А. В. Оленіч, З. Я. Шацька. // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №10. – 1
7. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях Міністерства внутрішніх справ [Електронний ресурс] / М. І. Томчук – Режим доступу: http://Vnadps_2012_5_50.pdf.
8. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проєктами [Електронний ресурс] / А. С. Філатов: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10fasuip.pdf>.
9. Шафранська Т. Ю. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm.

References.

1. Batenko, L. P. and Zahorodnich, O. A. (2003), *Upravlinnia proektamy* [Project management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Mazur, I.I. Shapiro, Kozlov, V. D. and Oldierogge, N. G. (2004), *Upravlinnia proektamy* [Project management], Omega-L, Moscow, Russia.
3. Makovij, O. P. (2015), "Features of formation of the project team", [Online], available at: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/6_131678.doc.htm (Accessed 15
4. Mischenko, A. P. (2003), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategy Management], DUEP, Dnepropetrovsk, Ukraine.
5. Nozdrina, L. V. Yaschuk, V. I. and Polotaj, O. I. (2010), *Upravlinnia proektamy* [Project management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Olenich, A. V. and Shats'ka, A. V. (2012), "Formation and development of the project team in modern conditions", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvami*, vol.10, pp.136–1
7. Tomchuk, M. I. (2012) "Psychological features of formation teams in the organizations of the Ministry of the Interior", available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2012_5_50
8. Filatov, A. S. (2010) "Features of forming cross-functional teams to manage innovative projects", available at: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10fasuip.pdf>, (Access
9. Shafranska, T. Yu. (2014) "Project management as a specific branch management", available at: http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm, (Access

Стаття надійшла до