

chto-izmenilos.html

18. Podatkovi pil'hy. - [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: http://tc.nusta.com.ua/dkpk/komentar/1_s30/index_2.htm.

Рецензент: Волохода І.С., д.е.н., доцент, зав. кафедри фінансів Одеського національного економічного університету
1.02.2018

УДК 331.108

Чернега Олена, Осичка Олена

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ КОМАНДОЮ

Проаналізовані специфічні особливості командоутворення в Україні. Визначено, що особливістю української команди є командний дух та спільні цінності команди, в першу чергу комунікативні. Тому з моменту формування української проектної команди і надалі, при її розвитку, керівнику необхідно постійно звертати увагу на «підживлення» командного духу проектного колективу. Визначені основні критерії відбору членів команди проекту. Зазначено, що при підборі учасників в проектну команду не менш важливо враховувати не тільки кваліфікацію, досвід і особистісні характеристики фахівців, але й фактор їх психологічної сумісності, що забезпечується єдністю ціннісних орієнтацій претендентів. Розглянуті основні психологічні ролі членів проектної команди. Зазначено, що менеджер проекту має володіти якомога більшою кількістю психологічних ролей. Визначені принципи управління проектною командою.

Ключові слова: проектна команда, менеджер проекту, управління проектною командою, формування команди, командна робота, командні ролі.

Чернега Елена, Осичка Елена

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ

Проанализированы специфические особенности командообразования в Украине. Определено, что особенностью

украинской команды является командный дух и общие ценности команды, в первую очередь коммуникативные. Поэтому с момента формирования украинской проектной команды и в дальнейшем, при ее развитии, руководителю необходимо постоянно обращать внимание на «подпитку» командного духа проектного коллектива. Определены основные критерии отбора членов команды проекта. Отмечено, что при подборе участников в проектную команду не менее важно учитывать не только квалификацию, опыт и личностные характеристики специалистов, но и фактор их психологической совместимости, что обеспечивается единством ценностных ориентаций претендентов. Рассмотрены основные психологические роли членов проектной команды. Отмечено, что менеджер проекта должен обладать как можно большим количеством психологических ролей. Определены принципы управления проектной командой.

Ключевые слова: проектная команда, менеджер проекта, управление проектной командой, формирование команды, командная работа, командные роли.

Chernega Olena, Osichka Olena

PROJECT TEAM MANAGEMENT

Analyzed the specific features of team in Ukraine. It is determined that the feature of the Ukrainian team is the team spirit and the common values of the team, first of all communicative. Therefore, since the formation of the Ukrainian project team will continue at its development, the leader must constantly pay attention to "feed" the team spirit of the project team. Determined the basic criteria for selecting project team members. It is noted that the selection of participants in the project team is equally important to consider not only the skills, experience and personal characteristics of specialists, but also their psychological compatibility factor that ensured the unity of value orientation of applicants. Analyzed the basic psychological roles of project team members. It is noted that the project manager must possess as many psychological roles as possible. Identified the principles of project team management.

Key words: project team, project manager, project management team, formation of team, teamwork, team roles.

Постановка проблеми. В даний час в Україні приділяється багато уваги пошуку найбільш ефективних методів управління проектною командою. Приймаючи до уваги той факт, що принцип ретельного підбору та формування команди як цілого виконується не завжди, а також те, що для розробки та реалізації проектів учасники команди підбираються, виходячи з їх кваліфікації та досвіду з урахуванням особистих якостей людей, вважаємо необхідною розробку підходу до формування проектного колективу який в рівній мірі враховує кваліфікацію, досвід, особистісні характеристики фахівців, фактор їх психологічної сумісності та єдність ціннісних орієнтацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань управління проектною командою присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Окремі аспекти створення та ефективного функціонування проектної команди визначаються у роботах М. Белбіна, П. Сторшина, О.Б. Ферендовича, Д. С. Подрядова, А. О. Федосова, В. В. Лагодієнко. Принципи взаємодії команди проекту досліджені Дж. Стюартом, Дж. Максвелом, В. В. Новиковим, Н. П. Фетискиним.

Специфіка командоутворення в Україні визначає **невирішені раніше частини загальної проблеми** управління проектною командою, оскільки, враховуючи український менталітет, вона суттєво відрізняється від «західної» (американської або європейської) команди, що характеризується високим рівнем індивідуалізму та «східної» команди, де яскраво визначена групова орієнтація.

Цілі статті. Проаналізувати особливості командоутворення та управління проектною командою в Україні, визначити критерії відбору та основні психологічні ролі членів команди проекту. Розглянути принципи управління проектним колективом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проектною командою в Україні має ряд характерних відмінностей у порівнянні з управлінням командою «західної» та «східної» моделей. В «західних командах», з високим рівнем індивідуалізму, для їх членів є необхідними додаткові навички з формування колективу та адаптації в ньому. Сформовані ж команди в основу своєї діяльності ставлять так звані «правила гри в команді» з якими згодні всі члени проектної групи. Основу «східних команд» (Японія, інші країни сходу) становлять традиції та усвідомлений усіма членами проектної групи

закон ієрархії. Український менталітет займає серединну позицію оскільки для українців характерний високий рівень колективізму, але при цьому українська людина вбачає у групі перш за все захист, а не команду.

Українець, на відміну від американця, не прагне взяти всю відповідальність на себе. Гра за правилами (інструкціями і моделям взаємодії) не дає відчуття стабільності для українського менталітету і в певний момент стає «нудною». З іншого боку, хороші людські взаємини часто і успішно замінюють їх. Тому особливістю української команди є командний дух, спільні цінності команди, в першу чергу комунікативні. Таким чином, з моменту початку формування і надалі, при розвитку української команди, керівнику необхідно постійно звертати увагу на «підживлення» командного духу проектного колективу.

При створенні команди керуються основними критеріями відбору. До таких керіїв можна віднести наступні:

- члени команди повинні бути професіоналами у своїй галузі;
- повинні продемонструвати свою здатність працювати спільно з іншими людьми, коли потрібно прийняти рішення або вирішити будь-яку проблему;
- повинні мати бажання брати на себе відповідальність за прийняті рішення;
- повинні проявляти самостійність, підприємливість;
- повинні продемонструвати готовність відмовитися від власних амбіцій, долучившись до команди.

Завдання інтегруватися в команду не є простим. Один із способів подолати ці проблеми - підбирати людей, що вже володіють згаданими якостями плюс, по меншій мірі, ще якою-небудь здатністю, наприклад, умінням висунути ідею, врегулювати конфлікт, контролювати роботу команди, аналізувати те, що відбувається.

Крім того, при відборі учасників проекту необхідно враховувати і такі критерії як досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості. Важливе значення для спрацьовування проектною команди мають також особисті характеристики працівника - вік, сімейний стан, індивідуальні психологічні характеристики (характер, темперамент, схильності, інші).

Визначити, чи володіє потенційний член команди вищезгаданими здібностями і чи задовольняє він основним критеріям

відбору, досить складно. Ідеальний варіант, коли в процесі підбору членів вашої команди бере участь психолог. Однак якщо можливості скористатися послугами даного фахівця немає, про потенційних учасників команди можна знайти багато інформації і іншими доступними способами. Наприклад, можна з'ясувати, як вони працювали в інших командах, що їхні колишні або нинішні начальники думають про їхню здатність працювати в команді. Також можна скористатися наданими резюме потенційних учасників команди, анкетами або тестами, що дозволяють оцінити роль людини в команді; особисто провести співбесіду. Важливим є порівняння результатів різних методів відбору, наприклад тестів і співбесід.

При підборі учасників в проектну команду не менш важливо враховувати не тільки кваліфікацію, досвід і особистісні характеристики фахівців, але й фактор їх психологічної сумісності, що забезпечується єдністю ціннісних орієнтацій претендентів.

Всі люди працюють по-різному. Деякі з нас них керуються логікою, аналізують ситуацію, зважують всі обставини, приймають рішення з обережністю, ретельно обдумавши всі факти. Інші приймають рішення швидко, практично імпульсивно, покладаюся на інстинкт або внутрішнє відчуття. Однак ні перший, ні другий, ні багато інших способів прийняття рішень не можна назвати вірними або невірними. Відмінності між людьми не тотожні відмінностям між способами прийняття рішень. Члени команди можуть діяти по-різному, у них можуть бути різні цінності, вони можуть вірити в різні речі, по-різному спілкуватися. Деякі з таких відмінностей легко сумісні один з одним, деякі - не дуже.

Існуюче розмаїття означає, що грамотний підбір людей для команди дуже важливий. Якщо підібрати фахівців неуважно, цілком ймовірно, що командна робота ускладниться додатковими конфліктами і проблемами і це призведе до незапланованих витрат ресурсів, знизить ефективність роботи команди, в цілому.

Звичайно, керівник проекту не завжди має можливість вибирати членів команди, і йому цілком може дістатися команда, підібрана колишнім керівником або керівником вищого рівня. У такій ситуації дуже важливо відразу вирішити всі проблемні питання. Маючи в своєму складі людей, чий навички, здібності, досвід і особистісні характеристики взаємодоповнюють один одного, команда накопичує потенціал, який в кілька разів перевершує суму здібностей і

досвіду кожного з її членів. За даними дослідників, злагоджена командна робота дозволяє збільшити продуктивність праці на 70-80% [1].

На етапі планування командної роботи необхідно визначити відповідальних за реалізацію кожного етапу проекту, а також розподілити командні ролі: професійні та психологічні. При цьому ролі "психологічного" плану не менш важливі для ефективної командної роботи ніж професійні.

Найчастіше в невеликих проектних командах психологічні ролі не розподіляються спеціально, а «проявляються» самі собою в залежності від характеру і здібностей кожної людини. При цьому дії членів команди, спрямовані на організацію командної роботи, можуть бути інтуїтивними. Однак менеджер проекту (самостійно або за допомогою психолога або модератора) може «офіційно» виявити їх і обговорити на семінарі або тренінгу, організованому для проектною команди перед початком роботи, що дозволить більш ефективно організувати колективну роботу. Це особливо важливо у великих проектних командах, які працюють над великими проектами.

Класичний підхід до розподілу ролей між учасниками проектною команди, яка прагне ефективно організувати свою роботу, незалежно від її чисельного складу, виділяє 8 ролей [2]:

Голова - обирає шлях, яким команда рухається вперед до загальних цілей (цілі проекту), забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Він вміє виявити сильні і слабкі сторони команди і забезпечити максимальне використання потенціалу кожного учасника команди. Такою людиною є, як правило, офіційний керівник проекту; проте, в самоврядних командах головою може бути будь-яка людина;

Оформлювач - надає закінчену форму діям команди, звертає увагу і намагається надати певні рамки груповим обговоренням і результатам спільної діяльності. Такою людиною цілком може бути менеджер проекту. Однак, оскільки, ця роль «уявна», їм також може бути будь-який член команди;

Генератор ідей - висуває нові ідеї і стратегії, приділяючи особливу увагу головним проблемам, з якими стикається команда. Для такої ролі також підходить назва «провокатор» - людина, яка намагається впроваджувати в команді радикальні технології, шукати нові рішення технічних завдань;

Критик - аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї і пропозиції таким чином, щоб команда могла прийняти збалансовані рішення. У більшості випадків така людина діє як «скептик», врівноважуючи оптимістичні пропозиції оформлювача і генератора ідей;

Робоча бджілка - перетворює плани і концепції в практичні робочі процедури, систематично і ефективно виконує взяті зобов'язання. Це та людина, яка працює, не привертаючи уваги, але видає високий результат. Будь-який проект потребує, принаймні декількох таких «бджілок». Однак, важливо зазначити, що самі по собі «бджілки» не здатні принести успіх проекту, тому що їм необхідна людина, яка буде регулярно здійснювати моніторинг їх діяльності і ставити нові завдання;

Опора команди - підтримує силу духу в учасниках проекту, надає їм моральну підтримку у важких ситуаціях, намагається поліпшити взаємини між ними і в цілому сприяє підняттю командного настрою. Іншими словами, така людина виконує в команді роль «дипломата». Нею цілком може бути менеджер проекту, так само, як і будь-який з учасників команди, що відноситься більш уважно до своїх колег. Ця роль особливо важлива в проектах, де раптово виникають проблеми, пов'язані з його реалізацією або деякі учасники команди починають вести себе байдуже до всього. У подібній ситуації вся команда починає відчувати сильний стрес, подолати який можливо не тільки, вирішивши проблему, але і підтримавши на достатньому рівні командний дух;

Здобувач - виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурси, наявні за межами проектної групи, налагоджує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для команди, і проводить всі наступні переговори. Командний добувач має багато друзів і зв'язків у своїй та інших організаціях, у яких можна попросити або позичити необхідні ресурси. Здобувач дуже любить свою діяльність;

Завершальний - підтримує в команді наполегливість в досягненні мети, активно прагне відшукати роботу, яка потребує підвищеної уваги, і намагається, наскільки можливо, позбавити команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Така людина грає домінуючу роль під час тестування системи (продукту, тощо) на завершальній фазі життєвого циклу проекту, проте його роль на більш ранніх фазах теж важлива. Команді потрібен

час від часу (а ще краще кожен день) нагадувати, що її члени беруть участь в проекті з жорсткими термінами і проміжними контрольними точками, які необхідно досягати вчасно, щоб не зірвати проект [2].

Щоб домогтися найкращого результату в формуванні та роботі проектної команди, слід дотримуватися рівного співвідношення виконавців кожної ролі і уникати домінування однієї з них. Цілком можливо, що менеджер проекту захоче зібрати команду з фахівців, близьких собі по духу - таких же швидких, або навпаки розважливих, проте в такому випадку менеджеру важко буде організувати повноцінну та ефективну роботу команди. Ефективна командна робота, а також формування корпоративної культури, залежать від різноманітності учасників проектної команди, їх інтересів і амбіцій.

Ще одним не менш важливим моментом виявлення психологічних ролей учасників команди є те, що «підібравши» точні ролі для кожного члена команди, керівник проекту зможе зробити умови їх роботи максимально комфортними, що, безсумнівно, спричинить за собою підвищення ефективності роботи кожного її учасника, в окремо і всієї команди, в цілому. При цьому менеджер проекту повинен сам володіти якомога більшою кількістю психологічних ролей, розуміти мотивацію своїх співробітників і мати перспективне бачення розвитку проектної команди.

Крім цього, він повинен вміти передбачати стресові ситуації, коли змінюється поведінка всіх членів команди. Якщо менеджер володітиме перспективним баченням, він без зусиль зможе реагувати на всі проектні зміни [3].

Тим не менш, не тільки вірний розподіл і сприйняття командних ролей менеджером проекту і самою командою необхідні для успішної спільної роботи команди. На жаль, навіть наявність виконавців на кожен роль і психологічна сумісність не гарантують, що команда буде представляти собою єдине ціле. Дуже важливо якісно організувати роботу команди.

Командна робота об'єднує зусилля всіх її членів в єдине ціле. Ефективна команда здатна рости, змінюватися і адаптуватися з урахуванням виникаючих нових умов і вимог. Вона дає можливість працювати разом, діючи при цьому гнучко і ефективно. Бути членом команди - значить, певною мірою пожертвувати своєю індивідуальністю і стати частиною єдиного цілого. Крім того, робота в команді може зажадати неупередженої оцінки самих себе і своєї

діяльності, а також толерантності по відношенню до своїх колег. Для проектів важливий потенціал команди. Тому робота команди проекту має будуватися таким чином, що результати її роботи вище, ніж арифметична сума результатів індивідуальних учасників.

Кожен проект є унікальним, тимчасовим явищем, а отже команда проекту повинна формуватись з урахуванням даної специфіки діяльності [4]. Відповідно, після визначення структури команди і обрання лідера проекту його завданням є ретельне планування роботи всіх функціональних підрозділів команди для ефективного використання та розподілу ресурсів, виділених на проект, а також своєчасного досягнення запланованих результатів проекту. Першим етапом цієї роботи є кадрове планування - визначення необхідного кількісного та якісного складу команди і персоналу проекту. Подальший процес планування вимагає активної участі всіх членів команди.

Складаючи план дій, команда створює власний інструмент контролю і управління просуванням до намічених цілей - мети проекту.

Необхідно визначити важливість моніторингу та оцінки роботи команди. Постійний моніторинг і оцінка діяльності команди необхідні як для визначення рівня, якості та своєчасності досягнутих результатів проекту, так і для визначення стану командного духу та ефективності команди в цілому. Крім того, постійний моніторинг дозволяє менеджеру проекту оперативно реагувати на всі зміни і відхилення від початкового плану робіт, які виникають при реалізації практично будь-якого проекту. Зміни в проекті, ведуть до зміни завдань команди проекту, коригування її діяльності. Від того, наскільки регулярно проводиться моніторинг проекту і оцінка діяльності проектної команди, прямо залежить ефективність використання залучених ресурсів для реалізації проекту (в тому числі людських), якість і своєчасність досягнення мети проекту. Оцінка діяльності проектної команди повинна проводитися, насамперед, за досягнутими результатами проекту на кожному з його етапів, а також по завершенню проекту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, команда представляє собою один з найбільш гнучких і ефективних механізмів, що дозволяють розкрити особистісні та професійні здібності людини і направити їх на успішну реалізацію

проекту. Ефективна організація роботи команди приносить до 80% успіху при реалізації проекту. Всі члени команди несуть відповідальність за результат реалізації проекту. Однак відповідальність за організацію і управління командою роботою, створення системи ефективної мотивації всіх членів команди, грамотну реалізацію принципів організації командної роботи, а також моніторинг та оцінку діяльності команди лежать на менеджері проекту. Менеджер проекту повинен періодично оцінювати рівень досягнення поставлених цілей, коригувати діяльність команди, вносити необхідні зміни в її роботу, визначаючи коло поточних і перспективних проблем, відстежувати і підтримувати командний дух. Тому особливої уваги і подальшого вивчення потребує проблема підбору та ефективної мотивації проектних менеджерів.

Література

1. Команда проекта [Електронний ресурс]. URL:<http://www.pmphelp.net/index.php?id=241> (дата звернення: 22.05.2017)
2. Подрядов Д. С., Федосова А. О., Лагодієнко В. В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту [Електронний ресурс]. URL: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/15_11.pdf (дата звернення: 20.05.2017)
3. Формування команди проекту та розробка кошторису [Електронний ресурс]. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1137-2.html> (дата звернення: 20.05.2017)
4. Ферендович О. Б. Фещур Р. В. Актуальність стилів управління при різних способах формування проектної команди та параметрах проекту [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22420/1/37-Ferendovych-63-64.pdf> (дата звернення: 22.05.2017)

1. Komanda proekta [Elektronny`j resurs]. URL:<http://www.pmphelp.net/index.php?id=241> (data zvernennya: 22.05.2017)

2. Podryadov D. S., Fedosova A. O., Lagodiyenko V. V. Problemni aspekty` stvorenniya efekty`vnoyi komandy` proektu [Elektronny`j resurs]. URL: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/15_11.pdf (data zvernennya: 20.05.2017)

3. Formuvannya komandy` proektu ta rozrobka koshtory`su [Elektronny`j resurs]. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1137-2.html> (data zvernennya: 20.05.2017)

4. Ferendovy`ch O. B. Feshhur R. V. Aktual`nist` sty`liv upravlinnya pry` rizny`x sposobax formuvannya proektnoyi komandy` ta parametrah proektu [Elektronny`j resurs]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22420/1/37-Ferendovych-63-64.pdf> (data zvernennya: 22.05.2017)

***Рецензент:** Кузнецова І. О. д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організації та ЗЕД, Одеський національний економічний університет*

14.02.2018