

Деякі особливості формування проектних команд

Москаленко Вікторія Олександрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національного університету харчових технологій

В даний час наявність команди є однією з ознак високоефективних підприємств. Тому професіоналізм керівника багато в чому визначається його здатністю перетворити структурні підрозділи організації в професійні саморегулюючі команди, здатні самостійно і професійно вирішувати поставлені перед ними завдання та оптимізувати власну діяльність.

Так, команда створює атмосферу спільності, причастя, допомоги та підтримки, що є важливим чинником індивідуальної готовності до додаткових зусиль і ризику у виконанні поставлених задач. Команда забезпечує широкі можливості для самопізнання і розуміння особистісних проблем. Даючи оцінку думкам, поведінці та емоційним проявам людини, команда допомагає їй адекватно самовиражатися і знаходити розуміння своїх вчинків. Також, команда забезпечує широкі можливості здійснення зворотного зв'язку.

Команда дозволяє налагоджувати та підтримувати взаємовідносини рівних за статусом людей. Це рівність статусу може бути визнано лише членами команди, за її рамками члени можуть мати різний соціальний статус. Подібна практика сприятливо впливає на розвиток індивідуального досвіду і настроїв людей, що сприяє більш ефективному вирішенню проблем.

Важливо також зазначити про вплив командної роботи на культуру організації, який насамперед, виражається в проясненні і стимулюванні цінностей, які сприяють ефективній діяльності всіх членів команди. Для команди характерні чіткість і спільність бачення цінностей, які культивуються загальними зусиллями і переносяться на інших

співробітників. Серед цінностей команди можна назвати індивідуальну відповідальність за результат, повага до інших, довіру, розвиток і т.п.

В свою чергу, науковці виділяють чотири підходи до формування проектних команд (табл.1) [1, с. 96-99].

Таблиця 1

Підходи до формування проектних команд

Підхід	Коротка характеристика підходу
Заснований на цілях	Дозволяє членам команди краще орієнтуватися у процесах вибору та реалізації спільних групових цілей проекту
Міжособистісний підхід	Особлива увага приділяється поліпшенню міжособистісних стосунків у команді і заснований на тому, що міжособистісна компетентність сприяє підвищенню ефективності діяльності команди. забезпечує зростання групового довіри, заохочення спільної підтримки, а також розширення внутрішньоконандних комунікацій
Рольовий підхід	Передбачає проведення дискусії та переговорів серед членів команди щодо їх ролей. Командну поведінку може бути змінено в результаті зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття ролей
Проблемно -орієнтований підхід	Передбачає організацію заздалегідь спланованих зустрічей з групою фахівців у рамках команди, що мають спільні організаційні відносини та цілі. Підхід включає послідовний розвиток процедур за рішенням командних проблем і потім досягнення головної мети

Також під час формування команди необхідно врахувати такі варіанти як:

1. Проект реалізується в рамках підприємства. При цьому є такі можливості:

А) Робота над проектом, як додаткова задача. Це означає необхідність включення роботи команди в звичайний ритм роботи підприємства. Складність такої моделі управління полягає в тому, що через необхідність виконання поточної роботи, робота над проектом виконується в останню

чергу. Менеджер проекту має обмежений вплив на членів команди через наявність жорсткої ієрархії на підприємстві.

Б) Організація окремої структури в рамках оргструктури підприємства. При цьому проект знаходиться під безпосереднім патронажем керівництва, і робота над проектом має пріоритетне значення.

В) Змішані форми. Для роботи над проектом залучається досвідчений менеджер, який займається тільки керівництвом проекту. Він може, в міру необхідності, залучати для роботи також інших співробітників, які, в той же час займаються своєю поточною діяльністю [3, с. 262-264].

Відомо, що етапи делегування керівником повноважень зручно представити на прикладі зміни його ролі та позиції на різних стадіях формування ефективної команди. В свою чергу, роль і позиція керівника при формуванні команди змінюється наступним чином.

Етап 1. Початкова команда. На цій стадії керівник перебуває в центрі всіх взаємодій у групі. Він координує дії всіх членів команди, мотивує і навчає їх (нерідко використовуючи особистий приклад), контролює результати та ефективність діяльності кожного підлеглого. Основні завдання керівника на цьому етапі полягають у визначенні функцій підлеглих, відповідних їх рівнями компетентності та професіоналізму, і в забезпеченні їх можливості виконувати свою роботу самостійно та нести відповідальність за свої дії. У міру формування професіоналізму і самостійності підлеглих, керівник делегує їм частину функцій, які раніше він виконував сам.

Етап 2. Команда перехідного періоду. На цьому етапі, в той час як члени команди формують відповідну професійну компетентність і приймають на себе все більшу відповідальність за виконувану ними роботу, керівник звільняється від необхідності контролювати дії кожного підлеглого і надає членам команди можливість безпосередньо взаємодіяти один з одним при вирішенні професійних завдань. При цьому увагу керівника переміщається з контролю за діяльністю кожного конкретного співробітника на координацію внутрішньогрупових взаємодій співробітників.

Таким чином, основні завдання керівника на цьому етапі полягають у забезпеченні можливості підлеглих самостійно та безпосередньо взаємодіяти один з одним, а також у здійсненні контролю за спільну діяльністю.

Етап 3. Досвідчена команда. На цій стадії, у міру того як члени команди набувають досвіду професійного внутрішньогрупової командної взаємодії, керівник уже не відчуває необхідність координувати діяльність співробітників і дозволяє членам команди самим координувати загальногрупову діяльність. Він витрачає все менше часу на відстеження повсякденної діяльності співробітників, відповідно, у нього з'являється більше часу на отримання додаткових зовнішніх ресурсів для команди і управління ними.

Таким чином, основними завданнями керівника на цьому етапі є здійснення контролю за ефективністю діяльності команди і управління взаємовідносинами із зовнішніми інстанціями.

Етап 4. Зріла команда. На цій заключній стадії формування команди вона несе повну відповідальність за свою роботу. По суті, керівник в його звичній ролі зникає для її членів. Вони самі вирішують більшість професійних і адміністративних питань, самостійно планують свою роботу, розподіляють ролі та обов'язки, долають технічні та інші труднощі при мінімальному втручанні ззовні. На цьому етапі керівник отримує можливість перейти на управлінський рівень. Він координує взаємодію різних команд і розподіляє ресурси між ними. За запитом команди керівник може або надавати їй безпосереднє сприяння (в цьому випадку команда переходить на попередню стадію), або залучає для цього зовнішні джерела [2, с. 106-108].

В свою чергу, оцінка ефективності діяльності команди здійснюється за такими показниками:

- 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.

Список використаних джерел

1. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА.: Пер. с англ.. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2012. – 480с.
2. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. — СПб.: Речь, 2007. — 238 с.
3. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. – Компания АйТи; ДМК-Пресс, 2008.-736с.