

УДК 005.8

Зикін О.В.

аспірант кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ – НАГАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми та актуальність вивчення специфіки формування проектної команди обґрунтовані кількома причинами. По-перше, розробка концепцій управління проектами потребує постійного теоретичного та методологічного вдосконалення. Зміни в суспільстві та галузі виробництва створюють нові вимоги. По-друге, будь-яке управління завжди було та буде цікавим для вчених у всіх сферах діяльності. Завдяки тому, що необхідно враховувати потреби кожного індивідууму, управління людськими ресурсами потрібно постійно вдосконалювати. По-третє, для ефективного управління проекту необхідні люди, які б створили команду для виконання завдань, які перед ними будуть поставлені.

Проектна команда – це група фахівців, які об'єднані для реалізації конкретного проекту і працюють над досягненням визначеної мети в обмежений час та з фіксованим бюджетом. Такі команди часто формуються із залученням спеціалістів з різних відділів та сфер, що допомагає врахувати різні аспекти проекту та забезпечити якісне виконання завдань. Характерною ознакою управління проектом є наявність постійної проектної команди. Проект-менеджер повинен бути лідером, а він і його команда мають бути єдиним цілим і працювати взаємоузгоджене. Створення кваліфікованої команди для нового проекту - один з основних обов'язків проект-менеджера

на першому етапі його роботи. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і організацій.

Етапи створення проектної команди:

1. Першим етапом є формування — на цьому етапі залежно від специфіки проекту здійснюється відбір висококваліфікованих кадрів певного професійного спрямування. Члени проектної команди виявляють особливості проектної роботи, взаємовідносини в команді. Ефективність роботи є невисокою. Загалом члени команди в основному відчуватимуть захоплення від нового завдання, але вони вагатимуться, чи підходять до інших. Вони витрачатимуть час на спостереження та опитування людей навколо, щоб позиціонувати себе в команді.
2. Період спрацьовування учасників — початок спільної роботи, обговорення проблем, розподіл ролевих функцій.
3. Період нормального функціонування — досягнення узгодженості з різних питань, формування почуття проектної команди, спільних норм і цінностей. Ефективність роботи зростає.
4. Реорганізація — зміна обсягів робіт, їх видів, залучення нових членів вимагає перегляду обов'язків та взаємовідносин членів команди.
5. Розформування — після завершення проектних робіт члени проектної команди або повертаються до попередніх організаційних формувань, або розпочинають роботу над іншими проектами.

Отже, одним з перших і ключових завдань управління проектом є формування команди. На цьому етапі керівники проекту та функціональних підрозділів, залучених до його реалізації, стикаються з низкою специфічних питань: мотивація працівників, розв'язання конфліктів, контроль виконання, встановлення відповідальності, забезпечення комунікацій, управління владою та лідерством тощо. Це створює сприятливі умови для продуктивної роботи команди, допомагає подолати значні психологічні навантаження, що виникають під час пошуку, узгодження та впровадження проектних рішень, а також дозволяє знизити ризик конфліктів і стресів. У результаті це позитивно впливає на науково-технічний рівень і якість проекту. Створення професійальної команди для нового проекту - один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряд навичок управління у визначенні, відборі і об'єднанні в команду спеціалістів з різних відділів і організацій.

Проект-менеджер, формуючи команду, об'єднує групу людей, ставлячи перед ними спільну мету та спільне завдання. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — ці характеристики нового проекту

визначають труднощі у процесі формування команди. Створення команди ускладнюється тим, що учасники не працювали разом, не мають спільних цінностей і норм, але повинні діяти злагоджено і ефективно. Для того, щоб команда почала працювати на повну потужність, необхідно чимало часу, щоб усередині групи сформувалися спільні цінності, стандарти та норми. Тільки після цього команда зможе працювати синхронно і результативно.

Формування команди Це період початку спільної роботи, коли формується згуртованість групи, що працює над колективним завданням. Цей етап характеризується високим рівнем конфліктності, спричиненим різницями в характерах, підходах, стилях і методах вирішення проблем. В команді відбувається процес визначення лідерів, формування неформальних груп, визначення ролей окремих членів та їхнього місця в команді, а також встановлення психологічного клімату та внутрішньої культури колективу. Основні проблеми, які виникають на цьому етапі, тобто це: труднощі в роботі команди (немає просування, перекладання відповідальності); вияв характерів (властолюбчець, неформал, лірик, «мильні бульбашки», ледарі); обговорення проблем (сперечання або абсолютна згода); хибні методи звіту (заниження результату, приписування, неякісна інформація); помилки керівництва (різкі коливання, зміна настрою, недосить чітке планування, слабкий контроль); взаємовідносини (ворожнеча, відсутність підтримки й довіри, конфлікти). Коли члени команди розпочинають спільну роботу, вони розуміють, що мають різні уявлення про найкращі шляхи досягнення цілей проекту. Вони також з'ясовують, що мають різні підходи до роботи за проектом. Ці розбіжності можуть викликати суперечки і навіть конфлікти, що стає причиною зниження ефективності роботи команди. Члени команди починають досягати згоди з різних питань за допомогою переговорів і компромісів. 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. Ефективність і мотивація починають зростати до певного рівня. Це найбільш тривалий етап, на якому на основі сформованого командного духу відбувається нормальний продуктивний робочий процес. Деталі взаємодії уточнюються в процесі виконання завдань і спілкування в різних робочих ситуаціях. Завданням проектного менеджера на цьому етапі є ефективний розподіл функцій між фахівцями та відділами, забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей вимогам виконуваних робіт, організація роботи в групах і підрозділах, де працівники з різними компетенціями доповнюють один одного. Менеджер також має підтримувати атмосферу довіри та взаємодопомоги в команді, забезпечувати єдність у розумінні цілей і завдань проекту, а також шляхів їх досягнення. Важливо також вирішувати конфліктні ситуації, створювати ефективну систему мотивації, контролювати

досягнення проміжних результатів проекту та координувати діяльність всіх функціональних підрозділів.

Менеджер проекту повинен підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності праці, навіть якщо в команді проекту відбуваються вимушені зміни. Ця стадія виникає у разі змін у кількісному та якісному складі команди, що можуть бути спричинені такими факторами, як: зміни в проекті (в задачах, планах, результатах); зміни в структурі управління проектом; завершення окремих етапів проекту; зміни обсягів і видів робіт, учасників проекту; заміна працівників через професійну невідповідність; залучення нових фахівців або запрошення тимчасових експертів.

Із наближенням до завершення роботи ефективність роботи або зростає, якщо члени команди сконцентрували зусилля на виконанні завдання, або зменшується, якщо члени команди шкодують про закінчення робіт і розрив взаємовідносин, які сформувалися.