

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ КОМАНДОЮ

Каліман Ю.О., Ралко О.С.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Авторами статті була поставлена мета визначити та дослідити наукові підходи до формування та управління проектною командою для їх використання організаціями на основі вивчення таких аспектів командної роботи, як якість виробленої командою продукції, тип і частоту її діяльності, її згуртованість, наявність групового конфлікту. Для досягнення поставленої мети були досліджені найпоширеніші теорії та моделі групової динаміки та розвитку проектних команд. Проведене дослідження дало змогу прийти до висновку, що при формуванні нової групи, важливо, налагоджувати стосунки між членами цієї команди та розвивати в них довіру один до одного. На самому початку роботи, керівник не може розраховувати на миттєвий результат та оптимальну продуктивність. Формування команди вимагає часу, і члени команди часто проходять різні етапи розвитку, перш ніж остаточно об'єднаються в команду і досягнуть успіху. Врахування особливостей розвитку проектною командою на кожному з етапів та своєчасна ідентифікація керівником деструктивних процесів у її роботі дозволить досягти максимальної ефективності діяльності як окремого підрозділу організації, так і організації в цілому.

Ключові слова: проектна команда, формування, team-building, групова динаміка, малі групи, етапи розвитку.

Постановка проблеми. При наявності великої кількості методик, методологій та практик того, як досягти і втримати високу ефективність компаній, на жаль, виявляється так, що навіть найбільші й найуспішніші компанії з плином часу починають деградувати і занепадають. Корінь проблем починається в «голові» організації, а саме в її менеджерському складі та недосконалії кадровій політиці. Всі недобудовані споруди, незавершені проекти, інвестиції, які так і не принесли прибутку – це рішення, прийняті топ-менеджерами компаній. Якщо поглянути вглиб організації, то кожне із завдань виконувалось одним або декількома підрозділами. Достатньо часто, на перший погляд, і начальник підрозділу є фахівцем з досвідом роботи і співробітники мають всі необхідні навички для успішного виконання своїх професійних обов'язків, але результату з якихось причин підрозділ не досягає. Однією з причин недосягнення поставленого завдання часто буває відсутність злагодженої роботи всередині підрозділу. Саме тому великою популярністю серед корпоративних тренінгів користуються тренінги, присвячені командній роботі та побудові проектних команд. Таким чином, варто визначити які наукові підходи до формування та управління проектною командою можна використати в практичній діяльності організацій для досягнення ними високої ефективності діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження командної роботи, моделювання управління проектними командами, законами групової динаміки та особливостями розвитку команд з часом займалися такі відомі вчені, як: Левін К., Прістлі Д., Такман Б., Лейхифф Дж. М. та Пенроуз Дж. М., Орбан-Лембрик Л.Е., Таббс С., Хакман Дж.Р. та Олдхем Г., К. Герсик та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на велику кількість досліджень з питань формування та управління командами, достатньо невивченою залишається проблема формування ефективної проектною команди саме для організацій, оскільки

більшість досліджень сконцентровані або на питаннях ефективності персоналу, формуванні ефективної кадрової політики, або на питаннях групової динаміки з точки зору розвитку суспільства і взаємодії суспільних груп. Саме тому, варто поєднуючи різноманітні підходи як до управління персоналом, так і до групової взаємодії, сформулювати наукові підходи до формування та управління проектною командою для їх використання організаціями, що дозволить останнім налагодити ефективну командну роботу та досягти поставлених цілей.

Мета статті. Метою статті є визначити та дослідити наукові підходи до формування та управління проектною командою для їх використання організаціями на основі вивчення таких аспектів командної роботи, як якість виробленої командою продукції, тип і частоту її діяльності, її згуртованість, наявність групового конфлікту.

Виклад основного матеріалу. Основними елементами будь-якої організації за допомогою яких вона випускає продукт або надає послугу є засоби праці, предмети праці та робоча сила. При чому ефективність використання як предметів, так і засобів праці прямо залежить від роботи персоналу організації або від робочої сили. У процесі діяльності підприємства виникає необхідність розв'язання певних завдань, що й породжує потребу у створенні команд, покликаних орієнтуватися на ці завдання. На процесі досягнення успішного виконання поставлених завдань кожним членом проектною командою позначаються соціальний досвід, самооцінка індивіда, специфіка діяльності, можливість досягнення певної мети та ін.

Мета більшості досліджень з розвитку групи – дізнатися, чому і як невеликі групи змінюються з плином часу. Для цього дослідники вивчають закономірності зміни та безперервності у групах з плином часу. Результати таких досліджень покладені в основу побудови та управління проектними командами в організаціях.

На початку сімдесятих Хілл і Грюннер повідомили, що існує більше 100 теорій розвитку групи. З тих пір з'явилися інші теорії, а також спроби

констатувати і синтезувати їх. В результаті було запропоновано ряд теорій та моделей зміни груп. Був розроблений ряд теоретичних підходів для пояснення того, як певні групи змінюються з часом. В цілому, деякі моделі розглядають групові зміни як регулярний рух через серію «етапів», в той час як інші розглядають їх як «фази», які групи можуть або не можуть пройти і які можуть виникати на різних етапах розвитку групи. Увага до розвитку групи з плином часу була одним із чинників диференціації між вивченням спеціальних груп і вивченням команд таких як ті, які зазвичай використовуються на робочому місці, військові, спортивні тощо.

Перше систематичне дослідження розвитку групи було проведено Куртом Левіном, який ввів термін «групова динаміка». Його рання модель індивідуальних змін, яка послужила основою багатьох моделей групового та командного розвитку, описала зміни як трьох етапний процес: розморожування, зміна і заморожування.

Подальший розвиток процесу групової динаміки отримав, зокрема, у роботах Б. Такмана, згідно з його науковим підходом проектні команди розвиваються на чітко визначених етапах, починаючи від їх створення у вигляді груп людей, до згуртованих, орієнтованих на завдання груп. На його думку, розвиток проектною командою можна поділити на такі етапи: формування, штурм, нормалізація та виконання. У 1977 році Брюс Такман спільно з Мері Енн Дженсен додали п'ятий етап до 4 етапів: «закриття», він має місце, коли команда завершує поточний проект. Згодом працівники приєднуються до інших команд і перейдуть до іншої роботи.

Розглянемо детально особливості кожного з етапів розвитку проектною команди за науковим підходом Б. Такмана.

«Формування» – відбувається, коли члени команди вперше зустрічають один одного. При першій зустрічі члени команди знайомляться один з одним. Вони обмінюються інформацією, інтересами та досвідом і формують перші враження один від одного. Учасники дізнаються про проект, над яким вони будуть працювати, обговорюють цілі та завдання проекту і починають думати про те, яку роль вони будуть грати в командному проекті. Вони ще не працюють над проектом, а фактично, «відчувають одне одного» і знаходять свій шлях з приводу того, як вони працюватимуть разом.

На цьому початковому етапі розвитку команди важливо, щоб керівник команди дуже чітко визначив цілі команди і дав чітке керівництво щодо проекту. Керівник групи повинен забезпечити, щоб всі учасники брали участь у визначенні командних ролей і обов'язків і працювали командно, щоб допомогти їм визначити «командні норми». Команда повністю залежить від керівника групи, який повинен направляти їх.

Коли команда починає працювати разом, вона переходить у стадію «штурму». Цей етап не можна уникнути, на ньому члени команди конкурують один з одним за статусом і за прийняттям своїх ідей. У них різні думки про те, що потрібно робити і як це робити, що викликає конфлікт всередині команди. По мірі просування на цьому етапі, під керівництвом лідера команди, вони вчаться вирішувати проблеми разом, працюють

як самостійно, так і разом у команді, і погоджуються на визначені їм ролі і обов'язки в команді. Для членів команди, які не люблять конфлікт, – це складний етап.

Керівник групи повинен бути здатним допомогти команді на цьому етапі – навчити членів команди слухати один одного і поважати їх розбіжності і ідеї. Лідеру команди необхідно буде навчити деяких членів команди бути більш наполегливими, а інших – бути уважними слухачами.

Цей етап буде завершений, коли члени команди будуть більше приймати один одного і дізнаються, як працювати разом на благо проекту. Однак, деякі команди не виходять за рамки цього етапу, і весь час реалізації проекту витрачається на конфлікт і низький моральний дух та мотивацію, що ускладнює завершення проекту. Зазвичай команди, що складаються з членів, які є професійно незрілими, будуть складно проходити цей етап розвитку проектною команди.

Коли команда переходить на «нормуючу» стадію, вона починає працювати більш ефективно як команда. Члени команди більше не зосереджені на своїх індивідуальних цілях, а швидше зосереджені на розробці способу спільної роботи. Вони поважають думки один одного і цінують їх розбіжності. Спільна робота в команді здається більш природною. На цьому етапі команда погоджує свої правила спільної роботи. Члени команди починають довіряти один одному і активно шукати один одного для допомоги у разі необхідності. Замість того, щоб конкурувати один з одним, вони тепер допомагають один одному в досягненні загальної мети.

На цьому етапі керівник групи може не брати участь у прийнятті рішень та вирішенні проблем, так як члени команди працюють разом і можуть взяти на себе більшу відповідальність в своїх областях. Команда має велику самостійність і здатна вирішувати проблеми і конфлікти як група. Однак іноді лідер команди може втрутитися, якщо команда застрягне. Керівник групи завжди повинен стежити за тим, щоб члени команди працювали разом.

Варто розуміти, що не всі команди переходять до наступного етапу, деякі команди зупиняються на етапі «нормування», оскільки їх члени так і не змогли подолати внутрішньо групові конфлікти та створити «групові норми».

На етапі «виконання» команди працюють на дуже високому рівні. Основна увага приділяється досягненню мети проектною команди. Члени команди знають один одного, довіряють один одному і покладаються один на одного. Високопродуктивна команда працює без нагляду, і учасники стали взаємозалежними. Команда дуже мотивована, щоб виконати свою роботу. Учасники можуть приймати рішення і вирішувати проблеми швидко і ефективно. Якщо у командних процесах необхідно внести зміни – команда прийде до згоди про зміну процесів самостійно, не покладаючись на лідера команди.

На цьому етапі лідер команди не бере участь у прийнятті рішень, вирішенні проблем або інших подібних заходах, пов'язаних з повсякденною роботою команди. Члени команди працюють ефективно як група і не потребують нагляду, який потрібний на інших етапах. Керівник про-

ектної команди продовжує стежити за діяльністю команди, він також буде виступати в ролі шлюзу, коли рішення мають бути досягнуті на більш високому рівні в організації.

Навіть на цьому етапі існує ймовірність того, що команда повернеться до іншого етапу. Наприклад, команда може повернутися до стадії «штурму», якщо один з членів починає працювати незалежно. Або команда може повернутися до стадії «формування», якщо новий член приєднується до команди. Якщо є суттєві зміни, які заважають роботі, команда може повернутися на більш ранній етап.

На стадії «закриття» проект підходить до кінця. Цей етап розглядає команду з точки зору добробуту команди, а не з точки зору управління командою через чотири початкові етапи росту команди.

Керівник групи повинен забезпечити, щоб команда встигла відзначити успіх проекту і переконатися кращі практики для майбутнього використання. Або, якщо це не був успішний проект – оцінити, що сталося, і засвоїти уроки для майбутніх проектів. Це також дає команді можливість попрощатися один з одним і бажати один одному успіху. Цілком імовірно, що будь-яка група, яка досягла етапу 4 «виконання», буде підтримувати зв'язок один з одним, оскільки вони стали дуже близькими.

Кожен з п'яти етапів моделі запропонованої Такманом, включає в себе два аспекти: міжособистісні стосунки і поведінку. Така відмінність аналогічна рівноважній моделі Балеса (1950), в якій йдеться, що проектна команда безперервно ділить свою увагу між інструментальними (завданнями) і виразними (соціально-емоційними) потребами.

Стюарта Таббс сформував системний підхід до вивчення взаємодії малих груп, привівши його до створення чотирьохфазної моделі розвитку проектної команди, яка передбачає наступні фази розвитку:

1. Орієнтація: на цьому етапі члени проектної команди знайомляться один з одним, починають обговорювати проблему і вивчають обмеження і можливості проекту.

2. Конфлікт: є необхідною частиною розвитку проектної команди. Конфлікт дозволяє групі оцінювати ідеї, і це допомагає групі у прийнятті рішень.

3. Консенсус: конфлікт закінчується на консенсусній стадії, коли учасники проектної команди вибирають ідеї і погоджуються на альтернативу.

4. Закриття: на цьому етапі оголошується остаточний результат, і члени проектної команди підтверджують свою підтримку щодо цього рішення.

Розглянемо науковий підхід до формування та управління проектною командою К. Герсика. Згідно з дослідженнями природних груп Герсик відходить від традиційно лінійних моделей групового розвитку і пропонує модель, яка працює наступним чином:

Фаза I. У відповідності з моделлю на першому зібранні з'являється структура поведінкових моделей і припущень, за допомогою яких проектна команда підходить до свого проекту, і група залишається в цій структурі на першій фазі свого існування.

Середня точка. В своїх середніх точках проектної команди відчувають парадигматичні зрушення у своїх підходах до роботи, дозволяючи їм отримати вигоду з поступового навчання і добитися значних успіхів. Перехід – це потужна можливість для проектної команди змінити свої цілі. Але перехід повинен бути вміло використаний, оскільки, як тільки він пройде, команда навряд чи змінить свої плани знову.

Фаза II. Другий період інерційного руху бере свій напрямок від планів, прийнятих під час переходу. По завершенні, коли команда докладає остаточні зусилля для задоволення зовнішніх очікувань, вона відчуває позитивні і негативні наслідки минулих виборів.

З самого початку дослідження динаміки групи та формуванні наукових підходів до управління розвитком проектної команди викликало розбіжність між дослідниками, оскільки деякі з них підтримують фокус на індивідуальному рівні, а інші – на груповому рівні. Багаторівнева перспектива – це інтеграція цих аналізів в єдиний підхід. Це говорить про те, що розвиток групи і успіх можна найкраще зрозуміти, беручи до уваги компоненти, знайдені на всіх рівнях аналізу. Розробником багаторівневого підходу до формування та управління проектною командою став Дж. Р. Хакман. На його думку, групову поведінку можна розділити на 3 рівні аналізу: індивідуальний рівень (мікро), груповий рівень (мезо) і організаційний або соціальний рівень (макро).

Мікрорівень: індивідуальний рівень, відноситься до особистих якостей і характеристик окремих членів групи, а також до їх дій.

Мезорівень: груповий рівень, відноситься до якостей і характеристик групи в цілому, наприклад, наскільки згуртованою є група, який її розмір, як вона структурована тощо.

Макрорівень: організаційний чи соціальний рівень, відноситься до якостей, характеристик і процесів великих колективів, частиною яких є група (тобто організація або спільнота).

При вивченні розвитку групи і її динаміки важливо враховувати всі рівні аналізу. Хоча може виникнути спокуса зосередитися головним чином на рівні групи, важлива інформація може бути присутньою також або на одному рівні вгору (організаційному рівні), або на одному рівні вниз (індивідуальний рівень).

Застосувати наведені наукові підходи до формування та управління проектною командою на практиці може викликати ряд труднощів. Для того, щоб з'ясувати чи ефективною є робота проектної команди можна застосувати ряд відмінних характеристик, що притаманні роботі ефективних та неефективних проектних команд.

Характеристики ефективних, успішних команд включають:

- доброзичливе спілкування між всіма учасниками;
- регулярний мозковий штурм з участю всіх учасників;
- консенсус серед членів команди;
- вирішення проблем колективно;
- прихильність до проекту та інших членів команди;
- регулярні групові зустрічі;

– підтримка приймних стосунків між усіма членами команди.

Серед відмінних рис неефективних проектних команд можна виокремити наступні:

– відсутність зв'язку між членами команди;
– немає чітких ролей і обов'язків для членів команди;

– члени команди кидають роботу не піклуючись про терміни або якість роботи;

– члени команди працюють самостійно, рідко обмінюються інформацією і пропонують допомогу;

– члени команди звинувачують інших у тому, що пішло не так, ніхто не бере на себе відповідальність;

– члени команди не підтримують інших в команді;

– члени команди часто відсутні, що викликає прослизання на часовій шкалі та додаткову роботу для членів своєї команди

Керівнику проектної команди необхідно буде активно брати участь у таких командах. Чим раніше лідер групи вирішує проблеми і допомагає команді перейти до більш ефективного способу

спільної роботи, тим більше ймовірно, що проект завершиться успішно.

Висновки і пропозиції. Отже, нами розглянуті найпоширеніші наукові підходи до формування та управління проектної команди на основі поєднання теорій групової динаміки та моделей розвитку проектних команд. Проведення дослідження дало змогу прийти до висновку, що при формуванні нової групи, важливо, налагоджувати стосунки між членами цієї команди та розвивати в них довіру один до одного. На самому початку роботи, керівник не може розраховувати на миттєвий результат та оптимальну продуктивність. Формування команди вимагає часу, і члени команди часто проходять різні етапи розвитку, перш ніж остаточно об'єднуються в команду і досягнуть успіху. Врахування особливостей розвитку проектної команди на кожному з етапів та своєчасна ідентифікація керівником деструктивних процесів у її роботі дозволить досягти максимальної ефективності діяльності як окремого підрозділу організації, так і організації в цілому.

Список літератури:

1. David Priestley. Forming, Storming, Norming and Performing: The Stages of Team Formation [Електронний ресурс] / David Priestley // Venture team building. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ventureteambuilding.co.uk/forming-storming-norming-performing/>.
2. Adjourning Stage of Group Development: Definition & Explanation [Електронний ресурс] // Study.com. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://study.com/academy/lesson/adjourning-stage-of-group-development-definition-lesson-quiz.html>.
3. Five Stage Model of Group Development [Електронний ресурс] // Tutorials Point. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: https://www.tutorialspoint.com/individual_and_group_behavior/five_stage_model_group_development.htm.
4. Teamwork Theory: Tuckman's Stages of Group Development [Електронний ресурс] // The happy manager. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://the-happy-manager.com/articles/teamwork-theory/>.
5. Ralko Oleksandra Motivation as a management function [book] Tetiana L. Mostenska, Oleksandra Ralko (scientific editors). Management. Cases. Book. – Kyiv: NUFT, 2015. – P. 94–99.
6. The Five Stages of Project Team Development [Електронний ресурс] // Project Management Articles. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://project-management.com/the-five-stages-of-project-team-development/>.
7. Ралко А.С. Деградація організації / А.С. Ралко // «Глобальні та національні проблеми економіки» – Миколаїв. – 2015. – № 6.

Калиман Ю.А., Ралко А.С.

Національний університет біоресурсів і природопольовання України

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ

Аннотация

Авторами статьи была поставлена цель определить и исследовать научные подходы к формированию и управлению проектной командой для их использования организациями на основе изучения таких аспектов командной работы, как качество производимой командой продукции, тип и частоту ее деятельности, ее сплоченность, наличие группового конфликта. Для достижения поставленной цели были исследованы наиболее распространенные теории и модели групповой динамики и развития проектных команд. Проведенное исследование позволило сделать вывод, что при формировании новой группы, важно налаживать отношения между членами этой команды и развивать в них доверие друг к другу. В самом начале работы, руководитель не может рассчитывать на мгновенный результат и оптимальную производительность. Формирование команды требует времени, и члены команды часто проходят различные этапы развития, прежде чем окончательно объединятся в команду и достигнут успеха. Учет особенностей развития проектной команды на каждом из этапов и своевременная идентификация руководителем деструктивных процессов в ее работе позволит достичь максимальной эффективности деятельности как отдельного подразделения организации, так и организации в целом.

Ключевые слова: проектная команда, формирования, team-building, групповая динамика, малые группы, этапы развития.

Kaliiman Yu.O., Ralko O.S.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE FORMATION AND MANAGEMENT OF THE PROJECT TEAM

Summary

The authors of the article set a goal to define and investigate scientific approaches to the formation and management of the project team for their use by organizations on the basis of studying such aspects of teamwork as the quality of the products produced by the team, the type and frequency of its activities, its cohesion, and the presence of group conflict. To achieve this goal, the most common theories and models of group dynamics and the development of project teams were investigated. The conducted research led to the conclusion that when forming a new group, it is important to establish relations between the members of this team and develop trust to each other in it. At the very beginning of the work, the manager cannot expect the instant results and optimal performance. Formation of the team takes time, and team members often go through different stages of development before they finally join the team and achieve success. Taking into account the specifics of the development of the project team at each stage and the timely identification by the manager of the destructive processes in its work will allow achieving maximum efficiency of the activity of both the individual subdivision of the organization and the organization as a whole.

Keywords: project team, formation, team-building, group dynamics, small groups, stages of development.