

## Посилання на статтю

Черепаха Г.С. Продуктно-енвайронментальний підхід до формування команди проекту в дисципліні «Динамічне лідерство в управлінні проектами» / Г.С. Черепаха // Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2010. - № 2 (34). - С. 59-73. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/34/10cgslup.pdf>

УДК 005.8:005.32

Г.С. Черепаха

### **ПРОДУКТНО-ЕНВАЙРОНМЕНТАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ В ДИСЦИПЛІНІ «ДИНАМІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ»**

Розроблено інструментальне забезпечення організації самостійної роботи магістрантів при виконанні індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” на основі комплексу шаблонів продуктно-енвайронментальної методики підбору команди проекту. Досліджено відповідність задач підбору команди проекту та управління командою проекту кваліфікаційним вимогам до випускників спеціалізації „Управління проектами” спеціальності „Державна служба”. Табл. 12, дж. 7.

Ключові слова: підбір команди проекту, фактори унікальності проекту, динамічне лідерство в управлінні проектами, спеціалізація "Управління проектами" спеціальності „Державна служба”.

Г.С. Черепаха

### **ПРОДУКТНО-ЕНВАЙРОНМЕНТАЛЬНИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДИ ПРОЕКТА В ДИСЦИПЛІНІ «ДИНАМІЧНОЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛЕННІ ПРОЕКТАМИ»**

Разработано инструментальное обеспечение организации самостоятельной работы магистрантов при выполнении индивидуального задания по дисциплине «Динамическое лидерство в управлении проектами» на основе комплекта шаблонов продуктно-енвайронментальной методики подбора команды проекта. Исследовано соответствие задач подбора команды проекта и управления командой проекта квалификационным требованиям к выпускникам специализации «Управление проектами» специальности «Государственная служба».

G.S. Cherepaha

### **PRODUCT-ENVIRONMENTAL APPROACH TO FORMING THE PROJECT TEAM WITHIN DISCIPLINE “DYNAMIC LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT”**

Tools for organization independent work of master program students when executing individual task from the discipline “Dynamic leadership in project management” using templates complete set for the project team forming according to product-environmental methodic are developed. Accordance of the project team recruiting and management tasks to qualification demands to gradulators of specialization “Project management” of specialty “State service”.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У навчальному процесі магістрів спеціальності 8.000003 "Управління проектами" та магістрів спеціалізації "Управління проектами" спеціальності 8.150000 „Державна служба” в Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля значне місце займає самостійна робота. В процесі виконання завдань на самостійну роботу магістрант розробляє систему управління проектом та моделює ситуацію управління фактичним виконанням розробленого ним проекту. Тому саме навички, відпрацьовані магістрами в процесі виконання самостійної роботи за спеціальністю "Управління проектами", та за спеціалізацією "Управління проектами" спеціальності „Державна служба”, створюють надійний базис для роботи майбутніх керівників проектів.

Однією з дисциплін, передбачених навчальним планом спеціалізації "Управління проектами" спеціальності „Державна служба” є дисципліна „Динамічне лідерство в управлінні проектами”. Метою цієї дисципліни є розвиток у слухачів навичок управління персоналом проектів, які реалізуються органами державної служби та місцевого самоврядування, та навичок ефективних комунікацій з іншими зацікавленими сторонами таких проектів. В рамках дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” особлива увага приділяється менеджменту управлінської команди проекту, враховуючи складність процесу управління командою висококваліфікованих керівників, які розуміють свою затребуваність на ринку праці. Також підсилена увага напрацюванню навичок управління командою проекту пояснюється значимістю якісного управління саме цією групою персоналу, від синергічної та цілеорієнтованої взаємодії якої найбільшою мірою залежить успіх проекту.

Проблемою стає розвиток навичок самостійного прийняття рішень щодо формування та розвитку управлінської команди для найбільш ефективної роботи в конкретному проекті (в унікальних умовах реалізації цього проекту). Для розвитку таких навичок магістрант в рамках дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” має самостійно виділити фактори впливу його проекту на формування вимог до команди цього проекту, змодельовати рішення щодо підбору команди та вибору інструментів управління цією командою в умовах конкретного проекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методиками, на яких засноване індивідуальне завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” є методика підбору команди проекту з використанням продуктно-енвайронментального підходу та методика вибору інструментів розвитку команди проекту з використанням продуктно-енвайронментального підходу. Продуктно-енвайронментальний підхід базується на визначенні вимог до системи управління командою проекту на основі таких факторів унікальності проекту як середовище реалізації проекту, особистість кожного члена команди, професійна діяльність команди, та продукт проекту [1]. Отже, використання цього підходу націлене не на прийняття узагальнених рекомендацій щодо управління середньостатистичними командами, а саме на прийняття рішень щодо ефективного планування та розвитку кожної управлінської команди для умов конкретного проекту.

Складність використання вказаних методик як основи індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” полягає у суттєвих витратах часу на самостійну роботу магістранта при проходженні всієї сукупності елементів методик. Для вирішення цієї проблеми розроблено комплект шаблонів, які подекуди зводяться до вибору певних характеристик з запропонованого переліку, що не тільки структурує процес роботи магістранта

над елементами індивідуального завдання, але й дозволяє заощадити час без зниження якості засвоєння необхідних навичок.

**Метою** даної **статті** є розробка інструментального забезпечення організації самостійної роботи магістрантів при виконанні індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” на основі комплексу шаблонів продуктно-енвайронментальної методики підбору команди проекту.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Методика підбору команди проекту з використанням продуктно-енвайронментального підходу включає наступні елементи:

1. Охарактеризувати такі фактори унікальності проекту X, як: а) продукт проекту; б) середовище реалізації проекту.

2. Проаналізувати відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям.

3. Визначити вплив характеристик продукту і середовища реалізації обраного проекту на вимоги до професійної діяльності членів команди цього проекту.

4. Сформувані перелік функцій команди проекту X та визначити пріоритетність кожної з цих функцій для успіху проекту.

5. Визначити необхідні для виконання кожної функції команди проекту X вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди.

6. Розробити професійну структуру команди проекту X.

7. Визначити для виконання кожної функції команди найбільш важливі ролі в команді проекту X.

8. Визначити підсумкову пріоритетність кожної з ролей в рольовій структурі команди проекту X.

9. Сформувані перелік професійно-важливих якостей для кожної ролі в команді проекту X.

10. Спланувати процедури оцінювання окремих блоків знань, навичок і здатностей кандидатів до команди проекту.

11. Проаналізувати відповідність професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання окремих ролей в команді проекту X, і визначити найбільш збалансовану рольову структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності ролей).

12. Проаналізувати відповідність знань, навичок і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до роботи на окремих посадах в команді проекту X, і визначити найбільш збалансовану професійну структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності функцій).

13. Графічно відобразити рольову та професійну структуру обраного складу команди проекту X.

У першій частині індивідуального завдання «Інформація щодо проекту» опис продукту проекту магістрантам пропонується представити наступним чином. Для визначення галузі специфічних знань управлінської команди вказується сфера застосування продукту. Для визначення вимог щодо нестандартності та креативності вказується новизна продукту. Для визначення психофізичного навантаження при створенні продукту описується складність його створення. А для встановлених проектом пріоритетів в роботі команди описуються найбільш важливі критерії якості продукту проекту (таблиця 1).

Таблиця 1

**Шаблон опису характеристик продукту проекту для підбору команди**

a) Продукт проекту	...
b) Сфера застосування продукту	промисловість / сільське господарство / сфера послуг / наука / освіта / медицина / ...
c) Новизна продукту	Світова новизна / локальна новизна / нульова новизна
d) Складність створення продукту	Рівень комплексності (високий / низький), рівень наукоємності, рівень технологічної складності, рівень трудомісткості, рівень необхідної швидкості реалізації
e) Найбільш важливі критерії якості продукту проекту	1. ... 2. ... ...

Характеризувати середовище реалізації проекту магістрантам пропонується у наступному форматі. Для визначення пріоритетності знань та навичок з управління проектами вказується критичний процес управління проектом. Для визначення конструктивних вимог виконавчої організації до проекту описується її місія та стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект. Для визначення впливу організаційної культури виконавчої організації на роботу команди проекту описуються корпоративні цінності організації, взаємозалежність співробітників в організації та рівень „запрограмованості” (детермінованості) поведінки при роботі в цій організації (таблиця 2).

Таблиця 2

**Шаблон опису характеристик середовища реалізації проекту**

a) Критичний процес управління проектом	управління змістом / часом / вартістю / якістю / ризиками / персоналом / комунікаціями / закупівлями / інтеграцією
b) Виконавча організація	...
c) Місія організації	...
d) Імовірні стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект	1. ... 2. ... ...
e) Імовірні корпоративні цінності організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> <li>▪ ...</li> <li>...</li> </ul>
f) Взаємозалежність співробітників у виконавчій організації	висока / низька, причини
g) „Запрограмованість” поведінки в організації	висока / низька, джерела (традиції / зовнішні правила / внутрішній порядок роботи / ...)

Також в рамках характеристики середовища реалізації проекту магістрантам пропонується проаналізувати відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям (таблиця 3) для визначення наступного: чи приймає персонал виконавчої організації її стратегічні цілі як особисті, значимі для корпоративних цінностей колективу, або визнає встановлені стратегічні цілі лише формально задекларованими чи примусово призначеними? чи не виникає внутрішнього конфлікту між стратегічними цілями, які має досягти організація, та корпоративними цінностями, які об'єднують колектив цієї організації?

**Шаблон аналізу відповідності корпоративної культури  
виконавчої організації її стратегічним цілям**

Стратегічні цілі підприємства	Імовірні корпоративні цінності
1. = Текст пункту 1.2.d) ціль №1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ = Текст пункту 1.2.e) цінність №(?)</li> <li>▪ = Текст пункту 1.2.e) цінність №(?)</li> <li>▪ ...</li> </ul>
2. = Текст пункту 1.2.d) ціль №2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ = Текст пункту 1.2.e) цінність №(?)</li> <li>▪ ...</li> </ul>
= Текст пункту 1.2.d) ціль № ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>

На основі сформованого опису магістранту пропонується зробити висновок щодо впливу кожної з зазначених характеристик продукту і середовища реалізації проекту на вимоги до професійної діяльності членів команди. При цьому вимоги до професійної діяльності членів команди включають вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди, та стилю їх професійної діяльності в проекті. Також пропонується зробити висновок щодо впливу характеристик продукту і середовища реалізації проекту на мотиваційний потенціал проекту, специфіку управління конфліктами і стресами в проекті, вимоги до управління, лідерства і контролю в роботі команди проекту.

У другій частині індивідуального завдання «Формування команди проекту» робота магістранта з планування команди проекту починається з формування переліку функцій команди його проекту (в таблиці 4 наведено приклад окремих функцій команди проекту «Створення стратегії розвитку бізнесу в місті N»). Саме перелік функцій команди проекту визначає вимоги до компетенцій членів команди та ролей в команді проекту, а також визначає рівень трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди при виконанні їх функцій в проекті. Для кожної з указаних функцій магістранту пропонується визначити її пріоритет для успіху проекту (найважливішій функції призначається пріоритет 1, наступній або наступним за важливістю призначається пріоритет 2, і так далі). Пріоритетність виконання функцій команди проекту визначає пріоритетність вимог до знань, навичок і здатностей при підборі членів команди, а також пріоритетність ролей в команді проекту.

Таблиця 4

**Шаблон формування переліку функцій команди проекту (з прикладом заповнення)**

№	Функції команди проекту	Пріоритет
...	...	
17	<i>Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N</i>	...
18	<i>Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N, та стану розвитку у попередні періоди</i>	...
19	<i>Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N</i>	...
20	<i>Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N</i>	...
21	<i>Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N</i>	...
...	...	(1 = max)

На основі виділених функцій команди проекту магістранту пропонується визначити вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди, що є необхідними для виконання кожної окремої функції (приклад див. у таблиці 5). При цьому категорія „здатності” може містити вказівки на професійно-важливі якості, які повинен мати член команди для виконання описуваної функції.

**Шаблон формування професійних вимог до членів команди  
для виконання їх функцій в проекті (з прикладом заповнення)**

Функції команди проекту		Професійні вимоги	
№	Назва функції	Категорія	Формулювання
...	...	...	...
17	<i>Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N</i>	знання	<i>зн. системного підходу зн. методики багатокритеріального оцінювання</i>
		навички	<i>н. моделювання соціальних систем н. формулювання критеріїв</i>
		здатності	<i>структурна логіка ретельність</i>
18	<i>Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N, та стану розвитку у попередні періоди</i>	знання	<i>зн. потенційних джерел інформації</i>
		навички	<i>н. організаціїбору інформації н. роботи з документами</i>
		здатності	<i>ретельність</i>
19	<i>Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N</i>	знання	<i>зн. методики багатокритеріального оцінювання</i>
		здатності	<i>критичність мислення самостійність мислення орієнтація на логіку, а не на етику неупередженість</i>
20	<i>Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N</i>	знання	<i>зн. методик моделювання динаміки розвитку об'єктів</i>
		навички	<i>н. використання комп'ютерних засобів моделювання динаміки розвитку об'єктів н. оцінювання динаміки розвитку соціальних систем</i>
		здатності	<i>структурна логіка</i>
21	<i>Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N</i>	знання	<i>зн. методик організації круглих столів зн. прийомів управління дискусією зн. поточного стану і загальних тенденцій розвитку бізнесу в регіоні</i>
		навички	<i>н. організаційної підтримки круглих столів н. проведення круглих столів н. управління часом при проведенні обговорень</i>
		здатності	<i>комунікабельність лідерство етика поведінки управління емоціями ретельність Послідовність</i>
...	...	...	...

Після цього функції, близькі за вимогами до знань, навичок та здатностей членів команди, мають бути виділені в окремі групи для призначення майбутнім членам команди. Закріплення цих груп функцій за окремими посадами в команді проекту визначатиме перелік професійних вимог до кожної посади в команді проекту. Тому на цьому етапі магістрант має відобразити цільову професійну структуру команди свого проекту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проекту. Одним з можливих форматів для цього є формат матриці відповідальності.

Але для підбору управлінської команди, яка буде ефективною в умовах певного проекту, необхідно визначити не лише професійні, а й рольові вимоги до кожного з членів команди проекту. При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді проекту потребує не лише професійних знань і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільше на особистих якостях та поведінкових моделях члена команди. Для планування рольової структури команди проекту пропонується використовувати модель Р.М.Белбіна [2],

адекватність якої підтверджена роками спостережень і експериментів на тисячах управлінських команд проектів щодо впливу їх рольового складу на успішність здійснення проекту. За моделлю Р.М.Белбіна збалансована команда проекту має бути забезпечена якісним виконанням восьми командних ролей: голови („стратег”), завершуючого („контролер”), генератора ідей, критика, добувача („постачальник”), оформлювача („узгоджувач”), опори команди („психолог-мотиватор”), та робочої бджілки (виконавець). Багаторічний досвід спостережень та експериментів в Р.М.Белбіна щодо проблем командування довів, що для забезпечення успіху проекту всі вищевказані ролі в команді мають якісно виконуватись (таку команду ми будемо називати збалансованою). При цьому один член команди може виконувати кілька ролей, так само як і одну й ту ж роль можуть виконувати кілька членів команди. З наведеного переліку ролей управлінськими за сутністю є лише перші сім ролей і саме вони висувають найбільш суттєві вимоги до стилю діяльності членів команди, тому при формуванні збалансованої команди проекту має бути обраний набір кандидатів, стилі діяльності яких за сукупністю забезпечуватимуть саме ці управлінські ролі.

Та для різних проектів деякі ролі в команді проекту можуть бути більш важливими, або менш важливими, що найбільшою мірою визначається функціями команди проекту (для спрощення завдання для магістрантів вплив інших характеристик факторів унікальності проекту на пріоритизацію ролей в команді у розрахунках не враховується). Отже, при виконанні індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” магістранту пропонується розподілити відсотки пріоритетності виконання командних ролей для кожної окремої функції команди проекту (таблиця 6). Тоді усереднене значення пріоритетів окремої ролі буде визначатись як середньоарифметичне (за стовпчиком) у випадку, якщо всі функції команди проекту однаково важливі, або як середньозважене для ролі (за стовпчиком) у випадку, якщо деякі з зазначених функцій команди проекту більш важливі, ніж інші. За цими усередненими значеннями пріоритетів мають бути визначені найбільш важливі ролі в команді проекту.

Таблиця 6

**Шаблон визначення впливу професійних функцій на пріоритизацію ролей в команді проекту**

Функції команди проекту		Пріоритетність виконання ролі							
№	Назва функції (приклад)	голова	завершуючий	генератор ідей	критик	добувач	оформлювач	опора команди	Σ=
17	Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N	...	...	...	...	...	...	...	100%
18	Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N, та стану розвитку у попередні періоди	...	...	...	...	...	...	...	100%
19	Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N	...	...	...	...	...	...	...	100%
20	Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N	...	...	...	...	...	...	...	100%
21	Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N	...	...	...	...	...	...	...	100%
...	...								

З урахуванням специфіки виконуваних функцій та вимог щодо стилю професійної діяльності для кожної ролі в команді проекту, за продуктивно-енвіронментальною методикою формування команди визначаються вимоги до

навичок, здатностей і професійно-важливих якостей для цих стилів діяльності. Для спрощення цієї задачі в рамках індивідуального завдання магістранту пропонується визначити вимоги лише до професійно-важливих якостей членів команди для кожної ролі в команді проекту (таблиця 7). Перелік стійких психологічних якостей, з яких магістрант має обрати професійно-важливі якості для кожної окремої ролі, розроблено на основі системної моделі особистості В.А.Богданова [3]. За елементами системної моделі особистості виділено шість груп якостей (характеристик), які складають базовий рівень особистості, і можуть використовуватись при підборі членів команди проекту, як незмінні протягом тривалого часу характеристики, які визначають поведінкові патерни, та зокрема стилі професійної діяльності. З цих груп вольових характеристик, характеристик мислення, уяви, темпераменту, життєвого досвіду, особистісних базових цінностей, магістрант має обрати саме ті характеристики, які є професійно-важливими для виконання кожної ролі в команді його проекту (з урахуванням умов реалізації проекту).

Таблиця 7

**Шаблон формування вимог до професійно-важливих якостей  
для виконання ролей в команді проекту**

Роль в команді проекту	Вимоги до професійно-важливих якостей
а) голова	...
б) завершуючий	...
в) генератор ідей	...
г) критик	...
д) добувач	...
е) оформлювач	...
є) опора команди	...

Коли повний перелік вимог до знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей майбутніх членів команди сформовано, магістранту пропонується надати свої рекомендації щодо вибору та застосування методів та інструментів перевірки у кандидатів окремих блоків знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей. Рекомендації пропонується надати стисло, не більше одного абзацу, у вільній формі.

На основі встановлених вимог до професійної та рольової структури команди при підборі команди проводиться аналіз відповідності знань, навичок, здатностей і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання функцій на окремих посадах в команді проекту та вимогам до рольових стилів діяльності в команді. В рамках продуктно-енвайронментального підходу до управління командою проекту рекомендується обирати до команди не просто індивідуально найкращих кандидатів, а з усіх можливих комбінацій кандидатів обирати склад команди з найбільш збалансованою професійною та рольовою структурою для певного проекту. Таким чином забезпечується максимально якісне виконання не окремих, а всіх професійних функцій і рольових задач команди проекту.

В рамках індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” задача оцінювання набору кандидатів для магістранта дещо спрощується. Магістранту надаються психологічні портрети трьох



кандидатів до команди проекту (з описом прояву у цих кандидатів вольових характеристик, характеристик мислення, уяви, темпераменту та життєвого досвіду). Опис професійних знань та навичок магістранту не надається, через суттєві відмінності професійних вимог для різних типів проектів (один з таких прикладів відмінностей – у вимогах до знань та навичок членів команди соціального проекту та членів команди будівельного проекту) і значну складність моделювання компетентнісних портретів кандидатів «для будь-якого типу» проектів. Тому за наведеним описом кандидатів до команди проекту магістранту пропонується лише оцінити відповідність фактичних професійно-важливих якостей кандидатів запланованим у таблиці 7 вимогам рольової структури команди проекту (оцінки внести в таблицю 8). Відповідність невідомих магістранту фактичних знань та навичок кандидатів запланованим у таблиці 5 вимогам професійної структури команди пропонується залишити поза увагою.

Таблиця 8

**Шаблон аналізу відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам рольової структури проекту**

Роль в команді проекту	Вимоги до професійно-важливих якостей	Іванов І.І.	Петрова П.П.	Сидоров С.С
а) голова	...	...	...	...
б) завершуючий	...	...	...	...
в) генератор ідей	...	...	...	...
г) критик	...	...	...	...
д) добувач	...	...	...	...
е) оформлювач	...	...	...	...
є) опора команди	...	...	...	...

На основі аналізу відповідності фактичних якостей кандидатів запланованим вимогам до професійно-важливих якостей магістрантом мають бути визначені інтегральні оцінки здатності потенційних членів команди до виконання кожної з ролей в команді проекту. Ці оцінки магістранту пропонується внести до відображення рольової структури команди проекту (таблиця 9). Тоді підсумкова оцінка прояву певної ролі в команді проекту визначатиметься як максимальна серед оцінок здатності всіх членів команди до виконання цієї ролі. Такий вибір підсумкової оцінки команди за кожною управлінською роллю базується на рішенні щодо розподілу рольових функцій в команді проекту на основі максимальної здатності членів команди до виконання цих функцій. Отже, запропонований підхід до оцінювання рольової структури команди проекту стає не тільки засобом оцінювання повноти прояву рольових стилів діяльності, що необхідні команді для управління проектом, а й джерелом інформації для прийняття рішень щодо розподілу рольових функцій та організації процесу роботи команди над проектом (через спрощення завдання для магістранта, збалансованість професійної структури команди проекту не розглядається).

**Шаблон оцінювання збалансованості рольової структури команди проекту (з прикладом заповнення)**

Командні ролі	Члени команди			Підсумок в команді	Інтерпретація підсумкової оцінки команди
	Іванов І.І.	Петрова П.П.	Сидоров С.С.		
а) голова	85%	15%	45%	85%	добре виконання рольових функцій голови імовірно
б) завершуючий	40%	5%	60%	60%	можливе часткове виконання функцій завершуючого
в) генератор ідей	20%	90%	10%	90%	добре виконання рольових функцій генератора ідей імовірно
г) критик	60%	95%	65%	95%	добре виконання рольових функцій критика імовірно
д) добувач	20%	40%	55%	55%	можливе часткове виконання рольових функцій добувача
е) оформлювач	5%	25%	10%	25%	імовірно погане виконання рольових функцій оформлювача
є) опора команди	50%	10%	80%	80%	команда здатна до виконання рольових функцій критика

За умови рівнозначності командних ролей оцінка збалансованості рольової структури команди проекту могла би визначатись як середнє арифметичне підсумкових оцінок здатності команди до виконання кожної з управлінських ролей (у наведеному прикладі  $(85\%+60\%+90\%+95\%+55\%+25\%+80\%)/7=70\%$ ). Але з урахуванням впливу факторів унікальності проекту на пріоритезацію ролей в команді, при розрахунку оцінки збалансованості рольової структури команди проекту до формули мають бути введені вагові коефіцієнти, що відповідають значимості кожної з командних ролей для успіху проекту. Припустимо, що за таблицею 6 зі ста відсотків впливу рольових функцій на успіх проекту вплив (пріоритети) командних ролей розподілився таким чином: голова команди – 25%, завершуючий – 10%, генератор ідей – 25%, критик – 20%, добувач – 5%, оформлювач – 10%, опора команди – 5%. Тоді оцінка збалансованості рольової структури команди проекту буде визначатись так:

$$85\%*0,25+60\%*0,10+90\%*0,25+95\%*0,20+55\%*0,05+25\%*0,10+80\%*0,05=78\%.$$

Отриманий результат свідчить про наступне. Рольова структура, що склалася у описаній команді, в цілому придатна до управління обраним проектом (оцінка збалансованості рольової структури – 78%), але існують деякі проблеми, які можуть бути невирішальними для успіху цього проекту. Зокрема низький рівень забезпеченості управлінської ролі «оформлювач» професійно-важливими якостями членів команди (25%) свідчить про слабку здатність членів команди до проведення групових обговорень, узгодження дій та рішень членів команди, документування управлінських рішень. Посередній рівень забезпеченості професійно-важливими якостями членів команди управлінських ролей «завершуючий» (60%) та «добувач» (55%) свідчить про можливість недостатньо повного виконання наступних функцій [4]: підтримка наполегливості в досягненні цілі та контроль дотримання обмежень за часом, вартістю і якістю (функції завершуючого), а також добування нових ресурсів, технологій та контактів для реалізації проекту; проведення переговорів (функції добувача). Тому у наступній частині завдання, при виборі методів та інструментів управління командою проекту, ці ризики мають бути нейтралізовані шляхом впровадження додаткових процедур в роботу команди проекту та впровадження додаткових правил в організаційну культуру проекту.

Розглянуті коментарі оцінювання збалансованості рольової структури є одним з прикладів висновків, які мають бути зроблені магістрантом за результатами другої частини індивідуального завдання. Крім того, ці висновки мають бути доповнені рекомендаціями щодо формування професійної структури команди проекту та висновками щодо впливу описаних у першій частині індивідуального завдання факторів унікальності обраного проекту (продукту і середовища реалізації цього проекту) на встановлені вимоги до професійної та рольової структури команди проекту.

У наступній, *третьій частині індивідуального завдання «Вибір засобів управління командою проекту»*, магістрант має сформувати комплект рекомендацій щодо вибору методів та інструментів управління командою свого проекту, враховуючи специфіку його реалізації. Для цього магістранту пропонується використовувати методiku вибору методів та інструментів управління командою проекту з використанням продуктно-енвайронментального підходу. Ця методика включає наступні елементи:

1. Охарактеризувати такий фактор унікальності проекту X, як процес професійної діяльності команди проекту (ще два фактори унікальності проекту X – продукт проекту та середовище реалізації проекту – були охарактеризовані магістрантом у першій частині індивідуального завдання, тому повторного опису не потребують).

2. Розробити заходи щодо мотивації членів команди і забезпечення їх соціальної захищеності в проекті X.

3. Спрогнозувати потенційні конфлікти в проекті X та обрати рекомендовані заходи щодо їх вирішення або запобігання.

4. Сформувати найбільш прийнятний стиль управління і стиль лідерства для роботи з членами команди проекту X.

5. Обрати частоту, стиль і методи контролю поточних результатів роботи членів команди проекту X.

6. Описати основні джерела стресу в проекті X для кожного члена команди, та розробити шляхи нейтралізації та запобігання професійному стресу.

Формування комплекту шаблонів продуктно-енвайронментальної методики вибору методів та інструментів управління командою проекту для виконання третьої частини індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” у даній роботі розглядатись не буде через обмеження за розміром статті, але його розгляд буде продовжено у наступній статті. Завершимо роботу визначенням легітимності використання запропонованого підходу для організації самостійної роботи магістрантів при виконанні індивідуального завдання з дисципліни. Для цього проаналізуємо відповідність задач, які має вирішити магістрант при використанні описаної методики, кваліфікаційним вимогам до випускників спеціалізації „Управління проектами” спеціальності „Державна служба”.

Дисципліна „Динамічне лідерство в управлінні проектами” віднесена до вибіркового блоку навчального плану спеціалізації „Управління проектами” спеціальності „Державна служба” Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Але на цей час варіативна частина Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціалізацією "Управління проектами" спеціальності „Державна служба” не затверджена. Тому при визначенні змісту дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” використовувались три основні документи зазначеної спеціалізації: Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю 8.000003 "Управління проектами", Національний стандарт сертифікації проектних менеджерів України

НСВ, та Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю 8.150101 "Державна служба".

Серед вмінь, закріплених діючою Освітньо-кваліфікаційною характеристикою магістра за спеціальністю "Управління проектами", до управління людськими ресурсами проекту відносяться вміння, вказані у таблиці 10. При цьому вміння, які відповідають задачі підбору команди проекту, або подібній до цієї, узагальненій задачі підбору персоналу проекту в таблиці у стовпці «методика» позначені літерою «п», а вміння, які включають вибір засобів управління командою проекту, позначені літерою «у».

Таблиця 10

**Перелік умінь Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Управління проектами", що відносяться до управління людськими ресурсами проекту**

Типова задача діяльності	Уміння	Методика
<b>Проектувальна функція</b>		
Проектування елементів системи ініціалізації проектної діяльності	Формувати структуру групи керівників проектної діяльності	п
	Формувати структуру групи експертів проектної діяльності	п
Формування структури проектної команди	Формувати структуру групи управління проектом/програмою	п
	Формувати систему обмежень до персоналу проекту/програми	п
	Формувати систему вимог до персоналу проекту/програми	п
	Проектувати структуру персоналу проекту/програми	п
	Визначати склад персоналу проекту/програми	п
	Формувати структуру складу проектної команди	п
	Формувати структуру системи планування розвитку проектної команди	у
Формувати структуру системи заохочень	у	
<b>Організаційна функція</b>		
Планування процесів управління трудовими ресурсами	Здійснювати розподіл обов'язків	п
	Здійснювати розподіл відповідальностей	п
	Розробляти організаційні структури проекту	п
	Розробляти план управління персоналом	у
	Комплектувати штат проекту	п
Контроль виконання заходів забезпечення фахової дієздатності	Контролювати дотримання контингентом організації вимог документів щодо забезпечення фахової дієздатності	у
Забезпечення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі	Організувати коригування особистих психічних якостей членів трудового колективу за допомогою відповідних методик	у
	Організувати використання основних психологічних факторів, що впливають на ефективність та безпечність виконання виробничих завдань (як особистих, так і колективних)	у
<b>Управлінська функція</b>		
Прийняття проектних рішень	Приймати рішення про призначення керівника проекту/програми	п
	Приймати рішення про затвердження складу групи управління проектом/програмою	п
	Приймати рішення про затвердження складу персоналу проекту	п
	Приймати рішення про затвердження складу проектної команди	п
	Приймати рішення про затвердження плану розвитку проектної команди	у
<b>Виконавська функція</b>		
Виконання процесів управління трудовими ресурсами	Здійснювати координацію процесів діяльності проектної команди	у
	Рекомендувати здійснювати дії щодо заохочення проектної команди	у
	Рекомендувати проведення навчання проектної команди	у
	Здійснювати перевірку на сумісність в проектній команді	п
	Рекомендувати здійснювати дії щодо сприяння розвитку проектної команди	у

За результатами аналізу сформованої таблиці можна зробити наступні висновки. Наявність в освітньо-кваліфікаційній характеристиці умінь, які відповідають задачам «Формування команди проекту» та «Вибору засобів управління командою проекту» свідчить про припустимість постановки цих задач для другої та третьої частини індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” (перша частина індивідуального завдання виконує здебільше функцію опису вхідних умов до виконання завдання). Відсутність «нерозподілених» умінь, які не стосуються задач підбору команди проекту та вибору засобів управління командою проекту, серед всіх умінь, що відповідають дисципліні „Динамічне лідерство в управлінні проектами”, свідчить про значимість цих задач для формування компетентності фахівця з управління проектами (і в тому числі проектами Державної служби). У загальному переліку умінь, які включені до Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Управління проектами" наведені компетенції займають 15%. При цьому умінь, що наближені до задачі «Формування команди проекту» становлять 9% умінь, включених до цієї Освітньо-кваліфікаційної характеристики, а умінь, які включають вирішення задачі «Вибір засобів управління командою проекту», становлять 6% умінь.

Серед компетенцій, закріплених Національним стандартом сертифікації проектних менеджерів України НСВ, до управління людськими ресурсами проекту відносяться елементи компетенцій, вказані у таблиці 11 (позначки співвіднесення до задач підбору команди проекту та вибору засобів управління командою проекту у стовпці «методика» аналогічні - літери «п» та «у» відповідно. Доля цих елементів компетенцій у загальному переліку складає 39%.

Таблиця 11

**Елементи компетенцій Національного стандарту сертифікації проектних менеджерів України НСВ, що відносяться до управління людськими ресурсами проекту**

Елемент компетенції	Мето Дика	Примітки
Робота команди	п, у	–
Лідерство	у	–
Участь і мотивація	у	–
Самоконтроль	у	Згідно до формулювання «Керівник проекту має бути обізнаний про рівень стресу в команді, і приймати відповідні профілактичні міри, щоб запобігти вихід ситуації з-під контролю», цей елемент компетенції відноситься не лише до задач самоменеджменту, а й до задач вибору засобів управління командою
Впевненість у собі	–	Цілком полягає у галузі задач самоменеджменту
Розрядка	у	–
Відкритість	у	–
Творчість	у	–
Орієнтація на результат	у	Згідно до формулювання «Орієнтація на результат має на увазі зосередження уваги команди на ключових задачах...», цей елемент компетенції також відноситься не лише до задач самоменеджменту, а й до задач вибору засобів управління командою
Продуктивність	у	Полягає у галузі управління людськими ресурсами проекту лише частково, перетинається з більшістю задач планування, управління, та контролю реалізації проекту
Узгодження	у	–
Переговори	у	–
Конфлікти і кризи	у	–
Надійність	у	Полягає у галузі управління людськими ресурсами проекту лише частково, перетинається з більшістю задач управління та контролю реалізації проекту
Розуміння цінностей	п, у	–
Етика	у	–

При цьому частина вказаних елементів компетенцій сформульована як результуюча – як для роботи особисто члена команди, так і для взаємоспівдії команди в цілому, що охоплює задачі і самоменеджменту, і вибору засобів управління командою проекту. Деякі з наведених елементів компетенцій є інтегральними не лише для управління людськими ресурсами, а й для більшості процесів управління проектами (продуктивність і надійність). І врешті, наявні також елементи компетенцій, які містять перетинання задач підбору команди проекту та вибору засобів управління нею. З урахуванням цього, елементи компетенцій, які включають вирішення задачі «Вибір засобів управління командою проекту», становлять 35% загального переліку елементів компетенцій Національного стандарту сертифікації проектних менеджерів України NCB, а елементи, наближені до задачі «Формування команди проекту», становлять 7%. Отже, проведений аналіз також показав прийнятність використання поставлених задач для викладання дисципліни «Динамічне лідерство в управлінні проектами», але також виявив потребу у встановленні зв'язку цієї дисципліни з дисципліною «Психолгія», що читається магістрам спеціальності «Державна служба» у нормативному блоці дисциплін.

Серед вмінь, закріплених нормативною частиною Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Державна служба", до управління людськими ресурсами відносяться вміння, вказані у таблиці 12. Ці вміння у загальному випадку стосуються управління персоналом структурного підрозділу органу державної служби, і можуть корелюватись з задачами підбору та управління командою проекту при переході структурного підрозділу до участі в проектах, або до організації роботи самого підрозділу через реалізацію низки проектів. Враховуючи, що за спеціалізацією «Управління проектами» спеціальності "Державна служба" галузю професійної діяльності випускника є саме управління проектами Державної служби, слід очікувати, що у варіативну частину Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра спеціалізації «Управління проектами» спеціальності "Державна служба" аналогічні уміння будуть включені з адаптацією до спеціалізації «Управління проектами». Тому при обґрунтуванні змісту дисципліни «Динамічне лідерство в управлінні проектами», яка відноситься не до нормативного, а до вибіркового блоку дисциплін, стає можливим використовувати також і аналіз нормативної частини Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Державна служба".

Таблиця 12

**Перелік умінь Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Державна служба", що відносяться до управління людськими ресурсами**

Типова задача діяльності	Уміння	Методика
Організація діяльності установи (підрозділу) в межах наданих повноважень	Виробляти пропозиції щодо удосконалення організаційної структури підрозділу	п
Організація та удосконалення менеджменту установи (підрозділу)	Розподіляти обов'язки між підлеглими працівниками підрозділу, визначати ступінь їх відповідальності, здійснювати делегування повноважень	п
	Здійснювати комунікативні функції між працівниками підрозділу та іншими підрозділами відповідного органу	у
	Підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, попереджати і розв'язувати трудові конфлікти	у
	Визначати ефективність управлінської діяльності та вносити	у

Вміння, що відносяться до управління людськими ресурсами в нормативній частині Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Державна служба" становлять 11% з загального переліку вмінь, закріплених у цьому стандарті. Як і у випадку Освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра за спеціальністю "Управління проектами", ці вміння можуть бути чітко віднесені до однієї з двох категорій – підбір персоналу (4%), або управління персоналом (7%). Узагальнюючи результати аналізу всіх трьох стандартів, які на цей час можуть визначати зміст дисциплін вибіркового циклу спеціалізації "Управління проектами" спеціальності "Державна служба", слід відмітити наступне. За всіма цими стандартами навички самостійного вирішення магістром задач підбору команди проекту, що реалізується органами Державної служби, або управління командою такого проекту, включаються до обов'язкової складової компетенції випускника. Тому включення відповідних задач до самостійної роботи магістранта при виконанні індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” є доцільним. Відмінність співвідношення значимості задач підбору команди проекту та управління командою проекту (в тому числі для проектів, що реалізуються Державною службою) за оцінками освітніх стандартів спеціалізації "Управління проектами" спеціальності "Державна служба" дозволяє розподілити час на здобуття магістром навичок підбору та управління командою за вибором ВНЗ. Включення до індивідуального завдання магістранта практичної задачі, побудованої на аналізі факторів унікальності обраного ним проекту в межах компетенції органів Державної служби підсилює для магістранта зв'язок фахових компетенцій спеціалізації «Управління проектами» з фаховими компетенціями спеціальності «Державна служба». Це доводить не лише можливість, а й актуальність запропонованого в роботі підходу до організації самостійної роботи магістрантів при виконанні індивідуального завдання з дисципліни «Динамічне лідерство в управлінні проектами».

**Висновки.** Наведені елементи методики підбору команди проекту на основі продуктно-енвайронментального підходу дозволяють магістрантам спеціалізації "Управління проектами" спеціальності "Державна служба" самостійно відпрацьовувати навички, які є необхідною складовою компетентності керівників проектів, що реалізуються з залученням органів Державної служби України. За час використання описаного підходу до організації самостійної роботи магістрантів при виконанні індивідуального завдання з дисципліни „Динамічне лідерство в управлінні проектами” відмічено не тільки поліпшення у закріпленні отриманих магістрантами теоретичних знань, у розумінні зв'язків між вимогами до різних підсистем управління проектом, та у формуванні навичок самостійного прийняття рішень щодо складу команд проектів, але й поглиблення творчого підходу магістрантів до вирішення поставленої задачі.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Черепаша Г.С. Продуктно-енвайронментальний підхід до управління командою проекту: дис. канд. техн. наук.: 05.13.22 / Галина Сергіївна Черепаша. – Київ, 2006. – 177 с.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. Мерседит Белбин. – М.: НИРРО. – 2003. – 315 с.
3. Богданов В.А. Системологическое моделирование личности в социальной психологии: [Монография] / В.А. Богданов – Ленинград: Изд-во Ленинградского университета, 1987. – 143 с.
4. Thomsett R. Effective Project Teams: A Dilemma, a Model, a Solution / Rob Thomsett // American Programmer. – 1990. – July-August – Цитовано по –Yourdon E. Death March.

The Complete Software Developer's Guide to Surviving "Mission Impossible" Projects / Edward Yourdon. – Prentice Hall. – 1997.

5. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000003 "Управління проектами" кваліфікації 1238 "Керівник проектів та програм"– [Чинний від 2004-12-20]. – Київ: Міністерство освіти і науки України, 2004. – 29 с. – (Галузевий стандарт вищої освіти України).
6. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
7. Галузевий стандарт вищої освіти України. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю 8.150101 "Державна служба" напряму підготовки 8.150000 "Державне управління" кваліфікації 2419.3 – Спеціаліст державної служби. – [Чинний від 2004 р.]. – Київ: Міністерство освіти і науки України, 2004. – (Галузевий стандарт вищої освіти України).

Стаття надійшла до редакції 11.05.2010 р.