

В статті розглянуті актуальні аспекти координації лідерських якостей і функціональних обов'язків при управлінні командою, які необхідні для забезпечення успіху в проектах.

Ключові слова: координація, лідерство, якість, проектна команда, креативні здібності, цілі проекту, стадії розвитку команди, взаємозв'язок, конфлікти, ризики

В статье рассмотрены актуальные аспекты координации лидерских качеств и функциональных обязанностей при управлении командой, которые необходимы для обеспечения успеха в проектах

Ключевые слова: координация, лидерство, качество, проектная команда, креативные способности, цели проекта, стадии развития команды, взаимосвязь, конфликты, риски

In the article the actual aspects of co-ordination of leader qualities and functional duties are considered at a management a command, which are needed for providing of success in projects

Keywords: coordination, leadership, quality, project command, kreativnyye capabilities, aims of project, stages of development of command, intercommunication, conflicts, risksy

РОЛЬ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПРИ УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

А.І. Рибак

Доктор технічних наук, професор*
Контактний тел.: (094) 854-77-23

В.В. Каплієнко

Член Наглядової Ради ВБФ «Надія та захист»
вул. Героїв Сталінграда, 24, м. Київ
Контактний тел.: 050-594-00-22
E-mail: kvv_privat@mail.ru

О.А. Олешко

Аспірант*

О.А. Целовальнікова

Аспірант*

*Кафедра менеджменту
Міжнародний гуманітарний університет
Фонтанська дорога, 33, м. Одеса, Україна

Вступ

Організаційні структури, особливо проектно - орієнтованого управління, в практиці ринкових умов свого розвитку все наполегливіше застосовують командний підхід. Це викликано багатьма причинами: посиленням конкуренції, бажанням прискорити темпи виробничого розвитку, забезпечити його гнучкість в управлінні, бажанням розширити функціональні можливості членів проектних команд і ефективно залучення їх до корпоративного управління. Останнім часом більшість організацій саме з використанням мобільних злагоджених проектних команд добились значних результатів в своєму проектно-орієнтованому розвитку і управлінню.

Аналіз публікацій дослідженої проблеми

Огляд останніх публікацій та досліджень свідчить про те, що успіх командного підходу управління роз-

витком проектно-орієнтованих організацій при ефективному використанні харизматично-лідерських якостей, компетентно-професійних та координаційних командних дій і заходів сприяє - підвищенню продуктивності і якості, поліпшенню умов праці, збільшити кількість впроваджених інновацій, роблять роботу персоналу команд більш цікавою і насиченою. Також вказується, що робота в командах підвищила продуктивність, понизила плінність кадрів і усунула надмірну складність ієрархії корпоративних структур та інше [1-4].

Проте, в практиці проектної діяльності, команди перед лідерами ставлять більш складні задачі в порівнянні з традиційним класичним керівництвом. Кожний член проектної команди повинен володіти харизматичними якостями лідера. Аналіз командного лідерства в сучасних ринкових умовах є надактуальною проблемою в життєдіяльності інфраструктурного розвитку економіки держави. Складовими цієї актуальної проблеми є різні типи й стадії розвитку проектних команд, характеристики, які впливають на

ефективність команди (кількість команди, взаємозв'язок, різноманітність за характером, професійністю, комунікативністю) тощо. До важливих критеріїв також відносяться: згуртованість, результати діяльності, задачі і соціально-емоціональні ролі членів команд, вирішення конфліктів в командах, особиста роль лідера в створенні ефективної проектною команди [5-7].

Мета досліджень

Метою даних досліджень є аналіз аспектів координації лідерських якостей і функціональних обов'язків при управлінні командою, які необхідні для забезпечення успіху в проєктах розвитку за рахунок наступних заходів і дій:

- створення згуртованих команд, члени яких, максимально розкриваючи свої креативні здібності, націлені на досягнення цілей в проєкті;
- розвитку й застосування на практиці харизматичних лідерських якостей традиційних, віртуальних і глобальних проєктних команд;
- розуміння природи стадій розвитку команди і, при її формуванні, враховувати такі характеристики, як кількість команди, різноманітність і рівні взаємозв'язку;
- упередження й вирішення конфліктів, ризиків і ризикових ситуацій, які неминуче виникають в проєктній діяльності команди.

Аналіз досліджуваної проблеми

В останні роки концепція роботи в командах зазнала суттєвих змін. Більшість організацій визнають, що саме шляхом командної роботи і застосуванням проєктного підходу можливо найліпшим чином скоординувати діяльність працівників, згуртувати їх, підвищити якість результатів кінцевого продукту проєкту і взагалі досягнути загальних результатів всієї роботи команди.

Однак використання команд актуальне не у всіх випадках, іноді виникають проблеми. Все залежить від характеру завдання. Наприклад, індивідуальну роботу вирішує команда із однієї особи. Крім того, налагодження роботи в командах часто ускладнюється, оскільки не завжди вдається рівномірно розподілити обов'язки і повноваження між менеджером проєкту і членами команди, привити відповідні навички членам команди, надати їм необхідну підтримку і відмовитись від навичок розглядати їх як окремих індивідумів, а не як злагоджену команду [1,3].

Зрозуміло, що ефективні лідери об'єднують членів команд, активно залучують їх до роботи, діють більше як наставники і помічники, а не як власне топ-менеджери, витрачають багато часу і сил на індивідуальне входження кожного члена команди у власну «роль» через командне навчання, індивідуальну роботу тощо. Саме такий підхід спростовує, об'єднує й прискорює бажаний позитивний результат в формуванні проєктної команди, як єдиного згуртованого колективу. Основою такого колективу є - сформовані співвідношення між членами команди, які домінують на колективних взаємних довірі, розумінні й обопільній повазі.

Креативність колективу є неперевершеною за своїми результатами [4,5].

Якщо навести структуру досліджень, то вона виглядає наступним чином. Нами розглянуто й проаналізовано в дослідженнях: стадії й послідовність розвитку проєктних команд, - формалізація, розлад, нормалізація, виконання; типи й характеристики проєктних команд, - функціональні, комплексні і саморегулюючі; причини конфліктів і стилі їх вирішення, - конкуренція, уникнення, компроміс, пристосування, співпраця, створення загальної концепції, укладання угоди/перемовини, посередництво, поліпшення комунікацій тощо.

Стадії й послідовність розвитку проєктних команд

Відомо, що ефективні проєктні команди самі по собі не виникають, їх створюють лідери, затрачуючи немало зусиль для об'єднання людей в дружню, мобільну команду. Існує велика різниця між ново створеною і досвідченою командами. Час працює на досвід команди і її імідж. Спочатку відбувається знайомство між членами команди, потім - розподіл ролей і роботи, встановлюються норми і уточнюються завдання. Таким чином, кожен член команди стає частиною добре підлагодженого механізму. Задача лідера саме й полягає в тому, щоб визначити стадію розвитку команди і допомогти її членам підвищити ефективність досягнення поставленого кінцевого результату, - виконати задачі й досягти цілі проєкту.

Функціональна команда представляє собою групу людей, які володіють однаковими навичками і виконуючих однакові завдання в межах традиційних корпоративних структур.

Комплексні проєктні команди - це команди, склад яких складають працівники різних функціональних відділів матричної організації. Вони мають більше свободи, але традиційно орієнтовані на керівника - топ-менеджера, який визначає направленість і характер діяльності. Щоб підвищити ефективність діяльності команди топ-менеджер передає частину власних повноважень членам команди.

Саморегулюючі команди - це вища ступень розвитку проєктної команди. Вони не контролюються менеджерами, керівниками. Ці команди зорієнтовані більш на своїх рядових учасників, чим на лідерів. Саморегулюючі команди, як правило уявляють собою злагоджений, згуртований колектив фахівців однодумців, яким поручають інноваційні й інші складні завдання і вони, при їх виконанні, використовують креативні підходи і наповнюють їх новизною проєктних рішень.

Саморегулюючі команди мають наступні властивості:

- члени команди володіють декількома навичками, що важливо для виконання корпоративного завдання. Як правило до складу команди можуть входити працівники різних структурних підрозділів проєктної організації, здібних замінити один одного. Команда налагоджує процес координації за рахунок усунення бар'єрів між відділами організації;

- команда має доступ до ресурсів, необхідних для виконання комплексного завдання;

- команда наділена правом приймати самостійні рішення за рахунок структури її складу (управління

фінансами, контроль якості і планування подальшої роботи).

Отже, члени команди виконують функції менеджерів по плануванню роботи, складанню графіку, розподілу ресурсів і оцінці результатів роботи. Рішення приймаються сумісно і проблеми, конфлікти вирішуються теж колегіально. Лідером є один із вибраних членів команди. Завдяки діяльності саморегулюючих команд передача власних повноважень є ключовою цінністю корпоративної культури в проектних організаціях.

Вирішення конфліктів

Проблеми і конфлікти в віртуальних і глобальних командах виникають значно частіше, ніж у традиційних з приводу більш високої вірогідності низької якості комунікації і неправильного розуміння. Культурні розбіжності, недолік особистої взаємодії і прямого контролю ускладнює досягнення необхідної єдності і згоди команди.

Кожний із вказаних підходів може оказатись корисним при вирішенні конфліктів, які виникають між окремими людьми чи командами. Відомо, що досвідчені лідери для ефективних упереджувальних дій при вирішенні конфліктів поєднують ці підходи на постійній основі, наприклад створюючи загальні концепції й поліпшуючи комунікації, що передбачає алгоритм зведення до мінімуму розбіжностей і забезпечення нормального функціонування проектної команди, досягнення успіху в проектній діяльності.

Висновки, пропозиції та рекомендації

Таким чином, застосування координації лідерських якостей в практиці проектно-орієнтованого управління - є найбільш ефективний інструмент досягнення успіху в ринкових умовах розвитку організаційних структур. Це підтверджується успіхом командного підходу до управління розвитком проектно-орієнтованих організацій при використанні харизматично-лідерських якостей, компетентно-професійних та координаційних командних дій і заходів, сприяє підвищенню продуктивності й якості та поліпшенню умов праці, а також впровадженню інновацій.

Саме командний підхід спростовує, облегшує й прискорює бажаний позитивний результат у формуванні проектної команди, як єдиного згуртованого колективу. Основою такого колективу є сформовані співвідношення, які домінують на колективних взаємних довірі й повазі між членами команди. Креативність згуртованого колективу є неперевершеною за своїми результатами й можливостями.

Розглянуто й проаналізовано переваги й недоліки, типи і характеристики проектних команд, причини виникнення та інструменти спростовування, уникнення, вирішення й поліпшення конфліктів:

- переваги й недоліки стадії розвитку проектних команд такі як формування, розлад, нормалізація, виконання;

- типи й характеристики проектних команд такі як функціональна команда, комплексні проектні команди, саморегулюючі команди, ефективність команди, її злагодженість;

- вирішення конфліктів: причини конфліктів, стилі вирішення конфліктів, конкуренція, уникнення, компроміс, пристосування, співпраця, створення загальної концепції, укладання угоди/перемовини, посередництво, поліпшення комунікацій.

Лідери, збагаченні великим досвідом, на практиці поєднують різні підходи на постійній основі, з метою зведення до мінімуму:

- розбіжностей між членами проектної команди;
 - забезпечення ефективного управління;
 - досягнення успіху в проектній діяльності для підняття іміджу як проектної команди, її лідера, так і всієї організаційної структури.

Література

1. Linda I. Glassop, "The Organizational Benefit of Teams", *Нитап Кеіаііоп* 55, no.2 (2002), 225-249.
2. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П.Лейн; [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. Проф. И.В. Андреевой]. - М.: Зксмо, 2006. - 480 с.
3. Рыбак А.И., Каплиенко В.В., Олешко Е.А. Комплекс внутренних ресурсов - творческий потенциал команд. / *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету: Збірник / під. ред. д.т.н., проф. Рыбака А.І. - Одеса: Міжн. гум. ун-т, 2009. - Вип. №16: Серія «Управління проектами та програмами».* - 132 с. - С.54-65.
4. Рыбак А.И. / *Замысел как стартовое воплощение материализации и разрешения целей и задач рыночных процессов. // Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету: Збірник / під. ред. д.т.н., проф. Рыбака А.І. - Одеса: Міжн. гум. ун-т, 2009. - Вип. №16: Серія «Управління проектами та програмами».* - 132 с. - С.68-72.
5. Рыбак А.І. / *Концептуальний аналіз структурних моделей зворотного зв'язку при управлінні складними системами - креативне джерело самовдосконалення. // Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету: Збірник / під. ред. д.т.н., проф. Рыбака А.І. - Одеса: Міжн. гум. ун-т, 2009. - Вип. №14: Серія «Управління проектами та програмами».* - 128 с. - С.18-27.
6. Рыбак А.И. / *Концептуальная модель системного мышления // Матеріали ІІІ Міжнар. НІЖ. - Відп. за випуск К.В. Кошкін. - К.: НУК, 2007. - С. 224-230.*
7. Рыбак А.И., Каплиенко В.В. / *Системное мышление - креативный инструмент самосовершенствующихся систем управления проектами // Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету: Збірник / під. ред. д.т.н., проф. Рыбака А.І. - Одеса: Міжн. гум. ун-т, 2008. - Вип. №10: Серія «Управління проектами та програмами».* - 136 с. - С.37-43.