

Выделяются следующие параметры организационного контекста и инструменты управления, способствующие обмену знаниями. Это, прежде всего высокий уровень связанности подразделений посредством формального (иерархия) и неформального контроля (единство ценностей и системы смыслов); наличие стандартных правил и процедур; однозначная специализация подразделений, меры, поддерживающие кооперацию между ними; схожесть культурного и экспертного багажа членов организации; наличие организационных механизмов формализации знаний; стабильность и предсказуемость внутренней среды. Для организационной культуры, способствующей созданию нового знания, должны быть характерны ориентация на эффективность, надежность и предсказуемость, наличие объективно лучших образцов, позволяющих достигать высоких показателей производительности.

Выводы

Анализ модели управления знаниями как системы взаимосвязанных процессов показывает, что в основе каждого из них лежат два ключевых процесса: создание знания и обмен знаниями. Кроме того, обнаружено, что инструменты управления и параметры организационного контекста, призванные обеспечить эффективность этих двух процессов, оказывают на них противоречивое влияние. Оптимальные условия для создания новых знаний зачастую оборачиваются барьерами для их трансфера внутри компании. И наоборот, условия, способствующие обмену знаниями, могут подавлять или не стимулировать инновации. Главная задача управления - уравнивать эти процессы для эффективного накопления знаний внутри организации и использования их для построения сильного конкурентного преимущества.

Литература

1. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.
2. Мильнер Б.З. и др. Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. – М.: Инфа-М, 2010 – 624 с.
3. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

В статті проведений аналіз характеристик та властивостей, притаманних освітнім проектам, а також особливостей управління командою таких проектів. Показано, яким чином процес планування команди освітнього проекту впливає на досягнення мети проекту

Ключові слова: освітній проект, команда, управління

В статтє проведен анализ характеристик и свойств, присущих образовательным проектам, а также особенностей управления командой таких проектов. Показано, каким образом процесс планирования команды образовательного проекта влияет на достижение цели проекта

Ключевые слова: образовательный проект, команда, управление

The article analyzes the characteristics and properties inherent in educational projects, as well as team management features such projects. It is shown how the planning team of the educational project affects the goal of the project

Keywords: educational project, team, management

УДК 005.551

**ОСОБЛИВОСТІ
УПРАВЛІННЯ
КОМАНДОЮ
ОСВІТНІХ
ПРОЕКТІВ**

Ю.М. Кузьмінська

Аспірант, директор департаменту підвищення кваліфікації Навчально-науковий Інститут магістерської підготовки та післядипломної освіти Університету економіки та права «КРОК» вул. Лагерна, 30-32, м. Київ, Україна, 03112 Контактний тел.: 067-593-11-02 E-mail: dpk@krok.edu.ua

1. Постановка проблеми

Сьогодні проектний менеджмент добре себе зарекомендував в різних галузях, в тому числі і в сфері освіти. У вищих навчальних закладах реалізову-

ється велика кількість різноманітних проектів, в першу чергу, освітні проекти.

Внаслідок значного впливу зовнішнього середовища на працівників комерційних вищих навчальних закладів формується думка, що запору-

ка ефективної роботи освітнього проекту повинна ґрунтуватися на командній роботі, яка здатна забезпечити необхідну для навчального закладу гнучкість, стимулювати творчість та створити атмосферу співпраці та підтримки, що безумовно впливає на результат проекту, та й конкурують сьогодні не організації, а їх команди.

Від ефективності процесу управління командами освітніх проектів залежить успіх цих проектів. На якість реалізації освітніх проектів впливають особливості та специфіка управління командами таких проектів – від процесів планування складу команди до оптимізації календарного розкладу проекту.

2. Аналіз останніх досліджень

Особливості діяльності сучасних вищих навчальних закладів, такі, як багатофункціональний характер діяльності, різні джерела фінансування, велика кількість форм навчальної, наукової діяльності, необхідність адаптації до економічних факторів в країні, потрібність в аналізі ринку освітніх послуг та ринку праці, призводять до великого розмаїття проектів вищих навчальних закладів.

В сучасних вищих навчальних закладах реалізуються проекти різних типів: організаційні, технічні, освітні, інноваційні, пов'язані з інформаційними технологіями, навчальні, рекламні, будівельні і т.і. [1].

Проекти в галузі освіти відносяться до нетрадиційних, в яких основним фактором впливу на кінцевий результат проекту є людський фактор [2]. Крім того, особливістю проектів у вищих навчальних закладах є те, що на даний час вони частіше не є унікальними згідно технології реалізації, а скоріше є такими, що періодично повторюються – наприклад, освітні проекти по випуску спеціалістів, рекламні проекти, проекти по прийому абітурієнтів (типові проекти). Але в умовах сучасного ринку із зростом мобільності робочої сили та підвищення її кваліфікації зростає потреба у впровадженні нових унікальних проектів у вищих навчальних закладах (система дистанційного навчання, модульно-рейтингова система оцінювання знань студентів), які пов'язані із зміною технологій навчального процесу [3].

До проектів розвитку вищих навчальних закладів відносяться організаційні проекти: відкриття філіалів, науково-навчальних центрів, лабораторій, створення нових факультетів, кафедр, реорганізація з виділенням окремих інститутів в рамках університету [4].

3. Формулювання цілі статті

Оскільки в освітніх проектах дуже важливе значення мають питання планування трудових ресурсів та злагодженої роботи команди проекту, то метою статті є аналіз особливостей управління командою типових освітніх проектів комерційних вищих навчальних закладів та визначення обмежень в про-

цесі управління освітніми проектами, що можуть бути викликані проблемами в управлінні командою проекту.

4. Виклад основного матеріалу

Проаналізуємо характеристики та властивості, притаманні типовим освітнім проектам, на прикладі департаменту підвищення кваліфікації, створеного в рамках навчально-наукового інституту післядипломної освіти, що є структурним підрозділом університету.

На базі департаменту плануються та реалізуються типові освітні проекти, які полягають в наданні освітніх послуг всім бажаючим з курсової підготовки та підвищенні кваліфікації фахівців з вищою освітою за різними напрямками. Особливості таких проектів полягають у наступному:

1. На протязі календарного року таких проектів реалізується достатньо велика кількість – близько 130 проектів.

2. Проекти є короткостроковими за довготривалістю – в середньому 1-3 місяці.

3. Проекти є обмеженими в строках виконання, що призводить до неможливості збільшення часу реалізації проекту із-за настання ризикованих подій і перепланування проекту, а також обмеженні у розмірах фінансування, в зв'язку з чим існує неможливість більшої оплати викладачам, що інколи призводить до того, що викладачі відмовляються співпрацювати із департаментом.

4. Керівником всіх проектів є директор департаменту підвищення кваліфікації, який одночасно веде управління 15-25 проектами, що досить складно.

5. В команді кожного проекту функцію координації навчального процесу виконує координатор (менеджер) проекту, який контролює одночасно до 10-15 груп.

6. Якість наданих освітніх послуг в кожному проекті залежить від складу групи викладачів, які входять до складу проекту. В проектну команду підбираються спеціалісти (викладачі) як з кафедр університету, так із зовнішніх організацій на тимчасовій основі для викладання на курсах. Загальна кількість професорсько-викладацького персоналу, задіяного в типових освітніх проектах департаменту, досить велика – досягає 30-35 викладачів, які можуть бути задіяні одночасно в 5-6 проектах (окремих групах), при цьому одні й ті ж викладачі одночасно викладають в різних проектах, що йдуть паралельно в часі, тому виникають складнощі при плануванні розкладів занять, враховуючи й те, що деякі викладачі ведуть свої заняття ще й в групах університету.

7. Керівник проекту має можливість запросити з кафедр університету до команди стільки спеціалістів (викладачів), скільки необхідно для виконання обсягу робіт на певний період. При збільшенні або зменшенні обсягу робіт, при появі нових робіт або проектів він може змінити склад команди за рахунок викладачів кафедр університету, або за рахунок сторонніх викладачів - практиків. Отже, процес пла-

нування трудових ресурсів проектів відбувається постійно, одночасно для декількох проектів.

8. Оскільки групи слухачів, які навчаються на курсах підвищення кваліфікації, можуть формуватися центром зайнятості або іншою державною установою, що співпрацює з департаментом, функція контролю навчального процесу дублюється: як з боку департаменту, так і з боку замовника.

9. Кількість слухачів груп достатньо велика – 20-25 осіб в одній групі, таким чином, департамент працює одночасно із 275-350 слухачами.

10. Оскільки викладачі університету можуть одночасно працювати і на кафедрах, і на курсах, вони мають подвійне підпорядкування – завідувачу кафедри та директору департаменту підвищення кваліфікації, завдяки чому виникають конфлікти та організаційні проблеми. Таким чином, організаційна структура університету є матричною, і недоліки, притаманні таким структурам, мають місце при виконанні типових освітніх проектів, які розглядаються: відсутність принципу єдиноначальності, тимчасовість існування колективу, проблеми з розподілом ресурсів у межах освітнього закладу, складність взаємовідносин усередині освітнього закладу.

11. Велика кількість ризиків може виникати під час реалізації проектів, які пов'язані, в першу чергу, з трудовими ресурсами проекту – викладачами, тобто є організаційними, або кадровими. Також проекти можуть супроводжуватись і технічними

ризиками, оскільки проекти потребують технічного забезпечення комп'ютерною технікою, із-за великої кількості груп, що вчаться одночасно в одних і тих же аудиторіях університету.

5. Висновки

Проведений аналіз особливостей типових освітніх проектів, що реалізуються на базі інститутів післядипломної освіти при вищих навчальних закладах, показав, що в зв'язку з великою кількістю таких проектів, що йдуть одночасно, з великою кількістю слухачів, з якими департамент працює одночасно, та великою кількістю викладачів в різних групах, що завантажені одночасно з курсами ще й по своїх кафедрах, такі проекти є досить складними з точки зору організаційного планування та мають велику кількість організаційних ризиків.

Тому в процесі управління командою таких проектів важливі питання планування викладацького складу проектів з врахуванням матричної організаційної структури університету, управління конфліктами в проектах, управління організаційними ризиками.

Розробка нових моделей та методів управління командою освітніх проектів є актуальною та практично важливою задачею, яка потребує подальших наукових досліджень.

Література

1. Управління проектами у розвитку суспільства: тези доповідей III міжнар. конф., 2006 р., Київ / відп. за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2006 – 176 с.
2. Управление проектами: [справочное пособие] / И.И.Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.
3. Глобалізація та управління проектами у 21 ст.: матеріали наук.-практ. конф. / за заг. ред. А. Чемериса. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – 208с.
4. Управління проектами: стан та перспективи: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 2007. – Миколаїв, 2007, с.87-91.
5. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції): навч. посібн. / В.В. Морозов, А.М. Чердніченко, Т.І. Шпильова; за ред. В.В. Морозова; Ун-т економіки та права «КРОК». – К.: Таксон, 2009. – 464 с.