

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, м. Миколаїв
Харківський національний університет радіоелектроніки
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Південний державний проєктно-конструкторський
та науково-дослідний інститут авіаційної промисловості, м. Харків
Громадська академія наук, м. Лодзь, Польща
ISMA Вища школа менеджменту інформаційних систем, м. Рига, Латвія
Університет Масарика, м. Брно, Чехія

**ЗБІРНИК ПРАЦЬ
МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ
В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ
ТА ПРОГРАМАМИ»**

Харків–Коблево, 2024



Мушинський О.Ю.

Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

СИСТЕМНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

In today's project management paradigm, team performance is critical to the successful creation and development of products. The processes for evaluating team performance using the Feedback Control System are considered. A systematic model for assessing project team performance is proposed. By combining tangible and intangible, as well as objective and subjective indicators, this model offers a comprehensive approach to assessing and improving team performance, promoting continuous improvement and effective collaboration.

У сучасній парадигмі управління проєктами ефективність команд є ключовим фактором успішного створення та розвитку продуктів і сервісів. Щоб визначити, як підвищити продуктивність, необхідно, щоб роботодавці мали чітке розуміння того, що вони розуміють під продуктивністю і як її оцінювати. Зі збільшенням інноваційного складника проєктів і поширенням гібридної моделі роботи необхідність ефективного оцінювання продуктивності команд стає ще більш актуальною.

Аналіз літературних джерел показує, що оцінювання продуктивності проєктних команд є недостатньо узгодженим. Відсутня загальна думка про те, якими показниками необхідно вимірювати продуктивність команд. Це створює потребу в розробленні та впровадженні ефективних моделей, які б дали змогу обґрунтовано та достовірно оцінювати роботу команд.

Для розуміння оцінювання продуктивності проєктних команд наведемо визначення продуктивності в межах проєктного підходу. Продуктивність – це ефективна й результативна діяльність команди, спрямована на створення цінності для споживача. Під ефективною та результативною діяльністю розуміємо процеси взаємодії агентів із мінімальною кількістю ресурсів для розв'язання визначених завдань у межах потреб, мотивації, мети й результату.

Для побудови моделі оцінювання продуктивності команд як методичний інструментарій застосуємо схему керування зі зворотним зв'язком, яка використовується в управлінні складними системами. До таких систем належать і проєктні команди. Упровадження методів системної динаміки

в проєктному менеджменті є відносно новою практикою, однак вони набувають усе більшого розвитку.

Схема керування зворотним зв'язком містить чотири основні компоненти: об'єкт управління, вхід, вихід та зворотний зв'язок. Об'єктом управління є команда, що є центральним елементом схеми та підлягає оцінюванню.

Вхід визначається як мета. Для ефективного цілевизначення на стратегічному рівні доцільно використовувати підхід OKR (*Objectives and Key Results*), який містить глобальні цілі та ключові результати, що відтворюють проміжні дії для досягнення мети. Оптимальна кількість глобальних цілей становить 2–5. Спочатку OKR встановлюються на рівні підприємства, а потім команди розробляють власні OKR, які перевіряють менеджери на відповідність OKR підприємства. На тактичному рівні скористуємося методикою SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) для встановлення чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі цілей. Використання зазначеної методики сприяє підвищенню ефективності та прозорості процесу досягнення результату.

Виходом є результати роботи команди, що відображають виконання поставлених завдань. Для оцінювання результатів команди застосовуватимемо операційний огляд та огляд продуктивності. Ці інструменти слугують різним цілям і зосереджуються на всіх аспектах діяльності команди, однак їх поєднання забезпечує постійний розвиток командних процесів та безпосередньо учасників команди.

Зворотний зв'язок допомагає зрозуміти, як вихід (результати) співвідноситься з входом (цілями) і дає змогу коригувати процеси для досягнення оптимальних результатів. Для зворотного зв'язку застосовується інтеграція інструментів огляд 360° та COIN.

Оцінювання продуктивності команд є комплексним процесом, що передбачає різні групи показників. Наразі прийнято розрізняти чотири групи показників: матеріальні, нематеріальні, об'єктивні та суб'єктивні [1].

До матеріальних належать кількісні аспекти роботи команди, що вимірюються відповідно до стандартів. Нематеріальні показники беруть до уваги якісні аспекти роботи команди, що зазвичай вимірюються за допомогою шкал сприйняття.

Об'єктивні показники стосуються результатів команди та проєкту, тоді як суб'єктивні мають відношення до оцінки командних процесів, емерджентного стану проєктної команди та оцінки конкретного члена команди. Отже, поєднання об'єктивних і суб'єктивних показників збільшує шанси на більш точне вимірювання продуктивності команди.

Менеджерам необхідно зважати, що продуктивність учасника команди залежить не тільки від його особистісних компетентностей, а й від оточення. Оцінка працівника має брати до уваги його взаємодію з колегами та вплив команди на його роботу.

Традиційні показники продуктивності, які раніше чітко пов'язували діяльність окремих працівників із конкретними та відчутними результатами, нині втрачають свою ефективність. Сучасне робоче середовище характеризується складною мережею діяльності, що містить віртуальну комунікацію, розподілене лідерство та взаємодію людей і технологій. Це створює нові виклики для оцінювання продуктивності, оскільки традиційні показники більше не відтворюють усіх аспектів роботи команд.

Новий погляд на продуктивність праці пропонує *Deloitte*. На їх думку, сучасні підприємства мають брати до уваги не лише інтереси бізнесу, а й інтереси співробітників, для того щоб досягнути тривалої та ефективної співпраці [2].

На основі схеми керування зі зворотним зв'язком, яка згадувалася вище, нами розроблено системну модель оцінювання продуктивності проектних команд (рис. 1). Модель побудована з огляду на комплексне та цілісне розуміння оцінювання продуктивності та з використанням чотирьохелементної моделі системи, яка використовується в науковій школі VARIORUM [3].

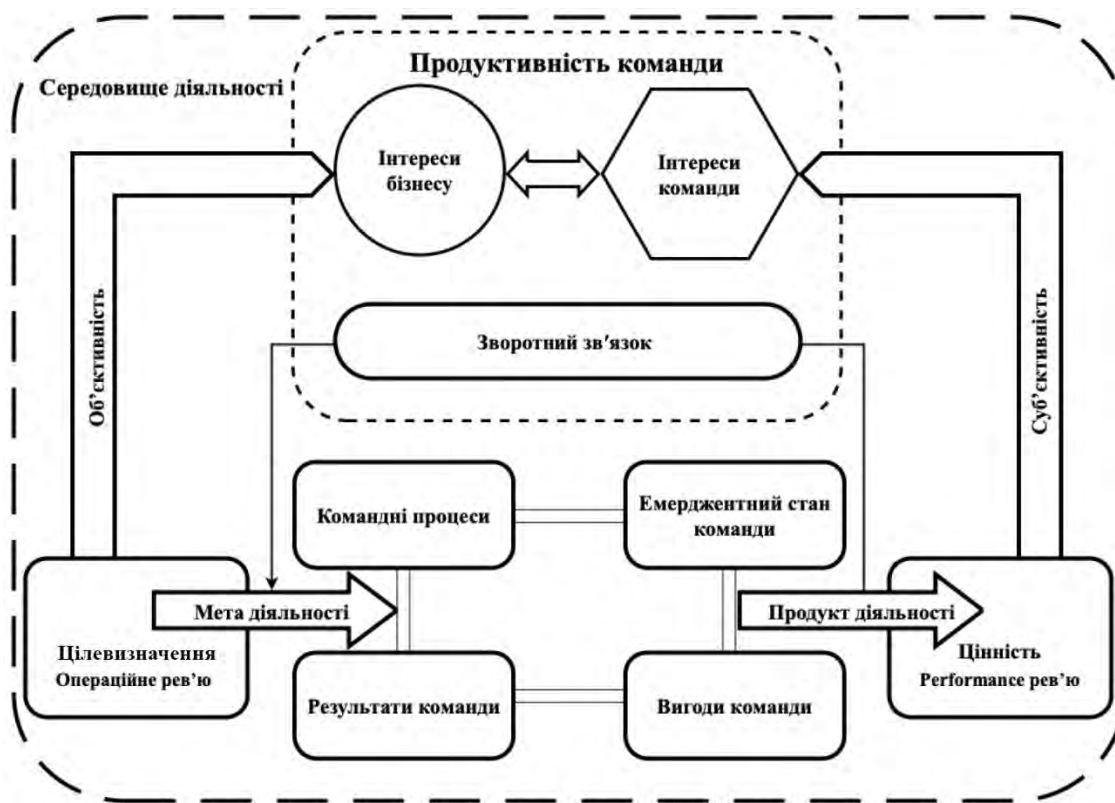


Рис. 1. Системна модель оцінювання продуктивності проектних команд

Компонентами є чотири виміри продуктивності з інтегрованої моделі вимірювання продуктивності проєктної команди, запропонованої І. Перезом у роботі [4]:

– процеси проєктної команди – це взаємозалежні дії її членів, що перетворюють вхідні дані на результати за допомогою когнітивної, вербальної та поведінкової діяльності, спрямованої на організацію роботи над завданнями та досягнення колективних цілей;

– емерджентні стани проєктної команди – це когнітивні, мотиваційні та афективні стани команди, що є динамічними за своєю природою і впливають на те, як команда виконує свої процеси та досягає результатів;

– сприйняті результати проєктної команди – це результати командної роботи, що можна кількісно виміряти та пов'язати з цілями команди;

– усвідомлені вигоди команди проєкту стосуються якісного сприйняття результатів, пов'язаних з бажаними цілями команди.

Запропоновану системну модель рекомендується використовувати як цілісний підхід до аналізу продуктивності команд та управління нею. Це дасть змогу ефективно оцінювати роботу та забезпечувати постійний розвиток проєктних команд.

Література

1. Micheli P. & Mari L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147–156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
2. Deloitte (2024) Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
3. Россошанська О. (2015). Системні моделі представлення оцінювання економічної безпеки підприємств як феномену. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. № 3(55). 158–174.
4. Pavez I., Gómez H., Liu C., & González V.A. (2022). Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International Journal of Project Management*, 40(8), 951–971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.001>