

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ

*Іваненко Л.М., Євтушенко К.
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Abstract. *The tasks that need to be solved to form an up-to-date competency base and further selection of personnel for the project team are identified. The main stages of forming a team for the implementation of a logistics project are determined and a method for updating the human resources potential of the project team is proposed.*

Залучення співробітників до проєктів компанії та управління командною роботою – одна з важливих і водночас важко формалізованих багатокритеріальних задач комплексного управління логістичними проєктами. Тому питання, що пов'язані з цим процесом, є актуальними та представляють певний науковий інтерес.

За даними дослідження компанії Gallup, в організаціях, де спостерігається висока залученість співробітників до проєктної діяльності, визначаються наступні позитивні зміни [1]:

- на 23% більша прибутковість бізнесу;
- на 10% вища лояльність клієнтів;
- на 14% більша продуктивність;
- на 18% кращі продажі.

Динаміку щорічного залучення співробітників компанії до проєктної роботи представлено на рис. 1.

За даними дослідження, проведеного Обиденною Т.С., Дудневою Ю.Е. та Васильєвою М.О. [2] існують три варіанти формування команди проєкту:

1. усі члени проєктної групи є працівниками одного підприємства, в рамках якого створюється команда проєкту;
2. члени проєктної групи є запрошеними фахівцями з інших підприємств та організацій;
3. частина фахівців є працівниками підприємства, а фахівці, знання та навички яких потребують сучасних підходів до виконання завдань проєкту, є запрошеними з інших підприємств та організацій.

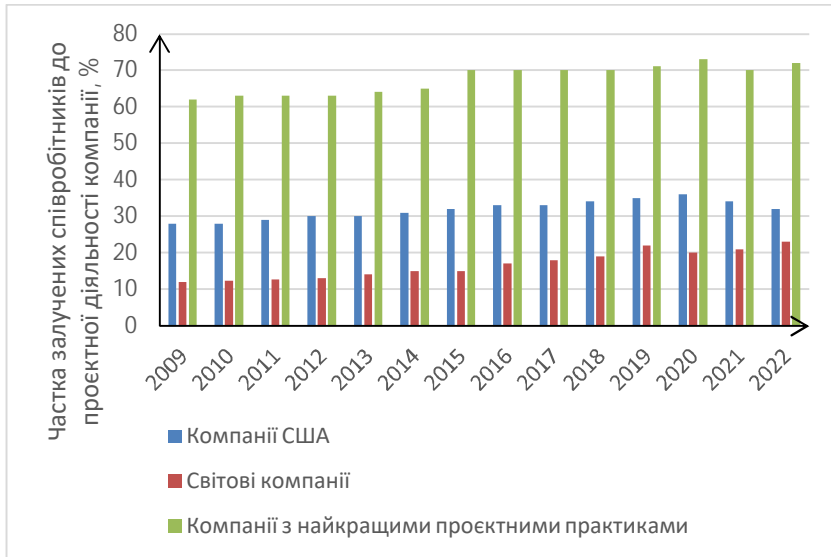


Рис. 1. Динаміка частки залучених співробітників компаній до проектної роботи за період 2009-2022рр., %

Джерело: складено за даними [1]

Таким чином, однією з основних проблем у рамках комплексного управління логістичними проектами є підбір персоналу керівниками проектів в умовах відсутності єдиних вимог щодо рівня компетенції співробітників. Це передбачає вирішення комплексу завдань:

- формування єдиної бази професійних компетенцій, що є прийнятною як з боку ЗВО, що надають освітні послуги за ОП «Логістика», державних структур планування праці та зайнятості, так і з боку роботодавців;

- формування та доступ до актуальної інформації про компетенції співробітників, досвід роботи та зайнятості, що дозволить мати уявлення про необхідного спеціаліста та забезпечить підвищення ефективності управління персоналом логістичних проектів;

- доступ до систем професійної незалежної та визнаної сертифікації, що забезпечить підтримку прийняття рішень у галузі управління персоналом логістичних проектів;

- формування єдиної системи професійної спільноти, що дозволить на основі оперативної інформації та фактів організовано взаємодіяти з даними для планування та формування проектних команд, задіяних у

галузі логістики.

Процес прийняття будь-якого рішення, в тому числі і при формуванні проектних команд у контексті управління логістичними проектами, безпосередньо пов'язаний з обробкою та структуруванням великих обсягів інформації.

Тому при відборі команди логістичного проекту має бути чітка стратегія. Процес пошуку, відбору та залучення персоналу для реалізації логістичного проекту можна представити у вигляді наступних етапів.

Таблиця 1 – Етапи процесу формування команди для реалізації логістичного проекту

Назва етапу	Характеристика
1. Відбір команди проекту	<ul style="list-style-type: none">- визначення часу, необхідного для пошуку спеціалістів;- визначення бюджету проекту (фонду оплати праці);- окреслення переваг роботи у проекті;- визначення необхідних ресурсів для пошуку спеціалістів
2. Планування командної роботи	<ul style="list-style-type: none">- формулювання цілей і задач роботи команди та кожного окремого співробітника;- встановлення KPI команди та окремих співробітників;- складання календарного план-графіку виконання проекту;- створення плану «Б» на випадок форс-мажорних обставин
3. Організація командної роботи	<ul style="list-style-type: none">- створення OBS (оргструктури проекту);- формування матриці відповідності
4. Розвиток командної роботи	<ul style="list-style-type: none">- навчання та підвищення кваліфікації проектної команди
5. Врегулювання можливих конфліктів	<ul style="list-style-type: none">- використання оптимальних моделей поведінки для виявлення та регулювання конфліктами у команді

Джерело: деталізовано за [3]

Важливим питанням в управлінні логістичними проєктами загалом та проєктною командою зокрема є формування професійного портфоліо учасників команди та оцінки їх професійних компетенцій.

Для цього пропонується впровадити методіку актуалізації кадрових ресурсів проєктної команди.

На першому етапі співробітнику пропонується провести самооцінку, де він може обрати з переліку всі необхідні (формалізовані) компетенції, якими володіє та зазначити їх рівень, а також надати підтверджуючі документи, наприклад, сертифікати проходження спеціалізованих курсів, тренінгів тощо. У разі відсутності в переліку компетенцій того пункту, яким володіє співробітник, передбачено можливість його додавання до списку після модерування. Для зручного подання інформації вводиться шкала оцінки рівня володіння компетенцією (рис. 2).

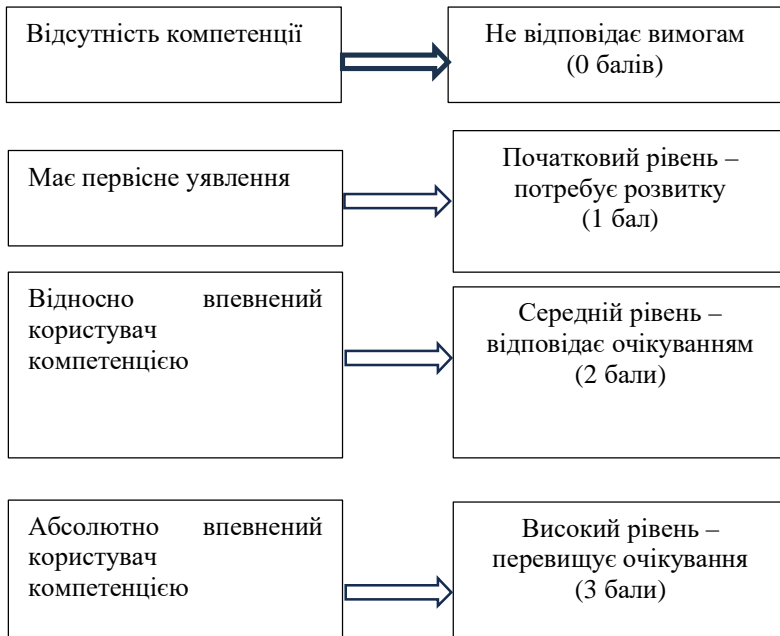


Рис. 2. Шкала оцінки рівня володіння компетенцією
Джерело: авторська розробка

Наступним етапом є верифікація даних, що надані співробітником, представниками відділу кадрів або HR-служби. Таким чином проводиться постійне відстеження інформації з певною регулярністю, у зв'язку зі зміною рівня компетенції персоналу проєктної команди.

Для кількісної оцінки рівня відповідності співробітника вимогам щодо роботи у команді по розробці та впровадженню логістичного проєкту пропонується наступна методика.

$$H_k = \frac{\sum_{i=1}^n h_i}{n}, \quad (1)$$

де H_k – середня бальна оцінка професійних компетенцій (hard skills) співробітника, що необхідні для розробки та впровадження логістичного проєкту;

h_i – рівень володіння співробітником i -ю професійною компетенцією;

n – кількість професійних компетенцій, що необхідні для розробки та впровадження логістичного проєкту.

$$S_k = \frac{\sum_{i=1}^m s_i}{m}, \quad (2)$$

де S_k – середня бальна оцінка корпоративних компетенцій (soft skills) співробітника, що необхідні для розробки та впровадження логістичного проєкту;

s_i – рівень володіння співробітником i -ю корпоративною компетенцією;

m – кількість корпоративних компетенцій, що необхідні для розробки та впровадження логістичного проєкту.

Загальна бальна оцінка відповідності конкретного співробітника вимогам щодо роботи у команді по розробці та впровадженню логістичного проєкту (діапазон від 0 до 3 балів) визначається за формулою:

$$B = \frac{H_k + S_k}{2}, \quad (3)$$

Такий підхід передбачає регулярне проведення самооцінки, верифікації нових сертифікатів та визнання рівня компетенцій шляхом проведення тестування (внутрішньокорпоративних іспитів) до створення проєктної команди або після завершення кожного логістичного проєкту, де керівник проєкту може провести оцінку рівня компетентності працівника. Мотивацією учасників проєктної команди

до постійного вдосконалення та підвищення рівня володіння компетенціями є періодичне преміювання співробітників за їх індивідуальним рейтингом.

Висновки

Отже, окреслено завдання, котрі необхідно розв'язати задля формування актуальної бази даних компетенцій та подальшого добору персоналу проєктної команди, а саме формування єдиної бази професійних компетенцій співробітників, надання доступу керівнику логістичного проєкту до актуальної інформації про досвід роботи та зайнятість персоналу, доступу до систем професійної незалежної та визнаної сертифікації компетенцій спеціалістів-логістів, формування єдиної системи професійної спільноти спеціалістів логістичної галузі. Визначено основні етапи формування команди для реалізації логістичного проєкту: відбір команди проєкту, планування, організація та розвиток командної роботи, врегулювання можливих конфліктів. Запропоновано методику актуалізації кадрових ресурсів проєктної команди, що складається з самооцінки компетенцій співробітників проєктної команди, верифікації наданої інформації та постійного мотивування персоналу команди до підвищення професійного рівня.

Список використаних джерел

1. *Індикатори залучення співробітників. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>*
2. *Обидєннова Т. С., Дуднева Ю .Е., Васильєва М. О. Управління командою проєктів в сучасних умовах. Economic Bulletin of Dnipro University of Technology. 2020 №2 (70) С. 168-174. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202_168-174.pdf*
3. *13 Секретів для ефективного управління командою проєкту у 2023 році. Worksection блог. Школа РМ. URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html#read>*