

Рибалко Ірина, студентка 1 курсу магістратури
ННІМППО Університету економіки та права «КРОК»
за спеціальністю «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління проектами»

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ: ВІД АВТОРИТАРНОГО ДО ХАОТИЧНОГО

Запорука успіху в реалізації будь-якого проекту – це об'єднання цілеспрямованих зусиль колективу людей. Саме організація роботи команди проекту є ключовим фактором найефективнішого використання зусиль, навичок, здібностей та творчих можливостей всіх учасників проекту. А організація роботи, в свою чергу, – це ніщо інше, як вміння керувати людьми, будувати взаємовідносини з підлеглими, що і є головною роллю проектного менеджера. Та керування командою проекту має свою відмінність [9].

Команда проекту – це тимчасове явище і створюється під кожний конкретний проект. Склад команди існує тільки в рамках певного проекту, який обмежений у часі, бюджеті та ресурсах. Дії членів команди мають спрямованість не на виконання певного процесу, а на якісну реалізацію проекту. Тобто, спрямовані саме на результат. Команда проекту відноситься до, так званих, малих груп, які є досить динамічним об'єктом управління. Саме в малих групах стиль керівництва менеджера найбільш помітний та значущий і стає ключовим фактором злагодженої, результативної та успішної роботи або ж навпаки – призводить до незапланованого результату чи взагалі до повної зупинки проекту.

Кожний керівник використовує певну систему правил, методів та прийомів у взаємовідносинах з персоналом для досягнення конкретної мети. Ці системи правил, методів та прийомів, класифіковані по певним ознакам та характеристикам і складають окремий стиль управління, який відображає звичну манеру поведінки та відношення керівника до підлеглих та примушує їх робити те, що необхідно керівнику чи то на даний час, чи то на протязі довгострокового періоду.

Проблемою вивчення поведінки керівників та методів їх управління займаються вже багато років. За основу було взято результат дослідження Курта Левіна, який в 1939 році у ході соціального експерименту над групами школярів визначив три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний. Згодом цей результат був описаний Полом Клейнманом у [1].

Авторитарний стиль (директивний) – це сукупність прийомів, при яких керівник націлений лише на особисті знання, інтереси та цілі. Рішення приймається одноосібно і мають форму наказу.

Демократичний стиль – це сукупність прийомів, при яких поведінка керівника поєднує право на особисте прийняття рішень з активним залученням в процес прийняття рішень, організаційних питань та контролю виконання робіт своїх підлеглих.

Ліберальний стиль – це сукупність прийомів управління, при яких поведінка керівника заснована на повній передачі завдань підлеглим разом з відповідальністю за їх виконання.

Кожен керівник проявляє риси з усіх трьох стилів в залежності від індивідуальних рис характеру, оточення, корпоративної культури, прийнятої в конкретній компанії, певної ситуації, обставин особистого життя, тощо. В чистому вигляді один стиль в реальному житті існувати не може.

Пошуки ідеального стилю йдуть вже багато років, але й досі безуспішно. Це виявилось нереальним завданням, бо дуже велика кількість різноманітних чинників мають вплив на поведінку менеджера в даній конкретній ситуації. Можна лише говорити про кількість рис в поведінці керівника, більшість з яких відноситься до певного стилю і умовно сказати, що цей даний стиль переважає над іншими [7, 10].

Але враховуючи те, що світ постійно змінюється (політика, економіка, технологічний розвиток, умови праці, потреби ринку, жорстка конкуренція в деяких сферах, обумовлена перевищенням пропозиції над попитом та ін.), не можна увесь час користуватися одними й тими ж методами та засобами управління. Тому управлінські компетенції також змінюються. Традиційний (функціональний) менеджмент вже не може забезпечити якісне виконання задач по підвищенню конкурентоспроможності та ефективності компанії. І на зміну йому прийшов проектний підхід, який суттєво переорієнтував погляд менеджера на методи та засоби досягнення мети [2, 3, 4, 5, 8, 11, 12].

Застосування компаніями проектного підходу отримало досить широке поширення по всьому світу. Під впливом змін різноманітних факторів почали розроблятися нові методології проектного менеджменту, кожна з яких була адаптована під певні умови ведення проекту. Функції менеджера також не залишилися без змін. Звісно, традиційні функції (планування, контроль, координація, мотивація) залишились. Та з часом доповнилися функціями, яких потребували сучасні умови управління проектом.

На сьогоднішній день вже існує достатньо розроблених до дрібних деталей методик для застосування проектного підходу для визначення необхідної мети, постановки та плануванні задач та досягнення результату. Та

незважаючи на безліч написаних книжок, розроблених та описаних методологій, картина сучасного підходу до ведення бізнесу дуже відрізняється від картини ідеальної системи з книжок.

Багато компаній нагадують рух без вектору напрямку. Робота в них більш схожа на щоденний бій в режимі «народного будівництва». З дня в день кожний співробітник веде боротьбу з безкінечними проблемами. Інформаційний потік відбувається звідусіль, у необмеженій кількості, безсистемно та без розумно побудованої структури отримання даних. Комунікації спонтанні та без планування. Така обстановка зводить ефективність роботи майже до нуля. Робітники не в змозі сконцентруватися на виконанні завдання, а керівник не може розпланувати організацію роботи належним чином ні для підлеглих, ні для самого себе.

Так, ритм сучасного життя настільки швидкий, а зміни у всіх сферах суспільства відбуваються так швидко, що далеко не кожен менеджер в змозі організувати та налагодити процес керування проектом належним чином. Швидкість часу та кількість змін вимагають від керівника приділяти увагу декільком справам одночасно. Він повинен навчитися швидко переключатися з однієї задачі на іншу, глибоко вникати в суть питання, аналізувати і приймати рішення і чітко знати до чого в якій задачі треба повернутися наступного разу.

Таким чином, на фоні нестабільної та розбалансованої політичної ситуації у світі в цілому та нестабільної внутрішньополітичної і економічної ситуації в Україні, яка посилена військовим конфліктом, з'явилося нове явище в управлінській діяльності – *хаос-менеджмент*.

Цей стиль управління існував завжди. Але в поодиноких випадках і там, де керівником призначали людину з міркувань не професійних якостей, а особистих стосунків, або з інших причин. Чи керівництво брав на себе будь-хто з колективу за власною ініціативою, або рішенням більшості. Та великих масштабів хаос-менеджмент не досягав. Тим паче, ніхто раніше не ставив собі за мету проаналізувати подібні випадки, виокремити цей стиль управління, дати йому характеристику і розробити низку засобів для зміни цієї моделі.

Найбільш повноцінно тему хаос-менеджменту розкрив Олександр Семенович Фрідман, бізнес-тренер та консультант з питань управління системним розвитком організації. З 1993 року працює в сфері консалтингу, допомагаючи знаходити, усвідомлювати та вирішувати проблеми недоліків управління. Переважно працює на території пострадянського простору, де проблема хаос-менеджменту найбільш поширена і найбільш важно її вирішувати [6].

Стиль хаос-менеджмент – це відсутність сукупності прийомів управління, при яких поведінка керівника заснована на невмінні планувати час,

ресурси, задачі (зі зрозумілим визначенням їх пріоритетності), ефективно використовувати комунікації з підлеглими, здійснювати організацію процесу, умови ефективної праці, контроль виконання задач та максимально ефективно використовувати професійний потенціал команди проекту. Рішення частіше за все приймають члени команди, або лідер команди, що з'явився природнім шляхом.

Також можна виокремити найважливіші недоліки хаос-менеджменту та, незважаючи на все, знайти його переваги.

Недоліки хаос-менеджменту:

- Багато конфліктів, явних та неявних;
- Втрата часу;
- Невміння ефективно планувати час, тому поняття «дедлайн» стає звичним і для самого менеджера, і для кожного з членів проектної команди;
- Втрата авторитету;
- Постійна загроза зриву проекту на кожному етапі;
- Замовники частіше всього не задоволені якістю виконаних робіт, що наносить іміджевий удар по компанії в цілому, та зменшує очікуваний фінансовий прибуток від проекту;
- Емоційне вигорання менеджера та членів команди від постійної напруженої обстановки;
- Неможливість збереження достатнього рівня конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі;
- Втрата цінних кадрів.

Переваги хаос-менеджменту:

- Вільний графік роботи;
- Підвищення власного рівня стресостійкості;
- Розвиток здорового почуття гумору над ситуацією, як засіб зняття емоційної напруги;
- Отримання явних прикладів, які дії менеджера команди повинні бути інакшими;
- Отримання негативного досвіду, як саме не повинна працювати система в цілому.

В хаос-менеджменті дуже страждає система якісних комунікацій у напрямках: менеджер-підлеглий; підлеглий-менеджер.

Безлад і неорганізованість процесу породжує працювати команду проекту та менеджера в тому числі в режимі постійного цейтноту. Від цього співробітники швидко втомлюються, не витримують та звільняються, або імітують бурхливу діяльність, а менеджери вигоряють морально, втрачаючи

енергію. Хаотичне ведення бізнесу в принципі не може бути прибутковим на довгострокову перспективу. Рано чи пізно все скінчиться крахом для компанії.

Список використаних джерел:

1. Клейнман П. Психология. Люди, концепции, эксперименты / П. Клейнман. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. — ISBN 978-5-00057-590-1.
2. Бушуев С.Д. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) : / Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. - Изд. 2-е. - К.:ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
3. Рач В.А. Методологические проблемы научной специальности управления проектами и программами на современном этапе ее развития [Текст]/ В.А. Рач, В.Н. Бурков // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. — Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. — №3(35). — С. 47-51.
4. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник/ І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко. – К.:Університет економіки та права «КРОК», 2014.- 673с.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®Guide). – Шестое издание. Project Management Institute, Inc. 2017. – 695 с.
6. Фридман, Александр. Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента / Александр Фридман. — Москва: ООО «Издательство «Добрая книга», 2015. — 480 с., 2 отд. л. ил.
7. Електронний ресурс: Стили управления. — Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Stili-upravleniya.php>
8. Електронний ресурс: Ю.А. Маленков. Отличия современного менеджмента от классического. — Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/funkcii-menedzhmenta-organizaciya-menedzher-reshenie-upravlenie-informaciya-planirovanie-razvitie-personal-komanda-ehffektivnost-konkurenciya-rezultat/>
9. Електронний ресурс: Елена Самойлова. Зачем переходить на проектный менеджмент? — Режим доступа: <https://worksection.com/blog/why-project-management.html>
10. Електронний ресурс: Стили управления. — Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Stili-upravleniya.php>
11. Електронний ресурс: Natusik. Сравнение функций традиционного и проектного управления. — Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/846005/page:6/>
12. Електронний ресурс: Gary Picariello. When Project Management is Done Right. — Режим доступа: <http://www.brighthubpm.com/project-planning/2350-the-top-ten-benefits-of-project-management/>