Ферендович О. Б.
Фещур Р. В.
Національний університет
«Львівська політехніка»

Актуальність стилів управління при різних способах формування проектної команди та параметрах проекту

Проект — це обмежена часовими рамками діяльність, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, яка здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості.

Кожен проект є унікальним, тимчасовим явищем, а отже команда проекту повинна формуватись з урахуванням даної специфіки діяльності. Відповідно, постає проблема вибору стилю управління проектною командою в залежності від конкретного проекту та його особливостей. Формування команди проекту може відбуватись двома способами: добровільно та «методом працевлаштування».

У випадках, коли індивідууми стають частиною проектної команди добровільно, вони самі ініціюють виникнення проекту, або бачать для себе персональну користь від проекту (не матеріальну). Якщо проект ініціюється замовником, то найчастіше проектну команду будуть складати наймані працівники, котрих необхідно додатково мотивувати. Як в першому, так і в другому випадку постає питання про ефективність роботи проектної команди через її професійну і соціальну злагодженість, а також через способи мотивування.

Ефективність роботи будь-якої проектної команди буде залежати від характеристик кожного члена команди: знань в даній галузі, досвіду, психологічної сумісності з іншими членами команди проекту, особистої мотивації тощо.

Керівнику (лідеру) проекту важливо чітко визначити критерії відбору членів команди відповідно до мети і цілей проекту, їх кваліфікації, досвіду, а також передбачити можливість виникнення конфліктів у середині команди в залежності від соціальної і психологічної характеристики кожного члена команди. Необхідно також чітко розмежувати роботи і відповідальність між членами проектної команди, щоб не виникало конфліктів, а також, для забезпечення якісного виконання завдань професіоналами своєї справи.

Перевагою добровільного формування проектної команди є налагоджені особистісні зв'язки між членами команди. В даному випадку для лідера (керівника) проекту не постає питання підбору членів команди відповідно до соціально і психологічної сумісності. Проте, можуть виникнути проблеми з кваліфікацією і розподілом обов'язків. Незважаючи на ці недоліки, найактуальнішим стилем управління слід вважати демократичний. Оскільки команда проекту тісно комунікує між собою і це буде сприяти генеруванню ідей щодо розроблення (впровадження) проекту, то моральне задоволення може стати додатковою внутрішньою мотивацією. Керівник в даному випадку повинен виконувати функцію спрямовувача ідей.

Перевагою «методу працевлаштування» є можливість відбору керівником проекту необхідних працівників за їх кваліфікаційними і особистісними ознаками. У даному випадку керівник проекту повинен оперувати знаннями з психології і мати чітке розуміння поставлених цілей, оскільки саме на нього впаде увесь тягар відповідальності за здійснений вибір. Якщо до кваліфікації працівників команди проекту можна чітко окреслити вимоги, то стосовно їхніх особистісних характеристик це зробити досить складно, так само як і визначити коли команда проекту дійде до етапу «злагодженої діяльності» і чи «уживуться» разом члени команди. Тут можна застосувати авторитарний стиль управління (при недостатній обізнаності керівника в психології), при цьому важливу роль відіграє матеріа-

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

льна мотивація працівників, оскільки кожен з них буде намагатись досягнути максимального результату, тому не буде зосереджуватись на стосунках в команді проекту. Цей стиль буде актуальним у випадку, коли на керівника проекту покладена уся відповідальність за його виконання.

Можливий також варіант використання делегувального стилю управління, але для цього необхідно, щоб кожен член команди зацікавився і перейнявся ціллю проекту. Буде ефективним, якщо лідер (керівник) проекту добре опанував психологію міжособистісних стосунків і при відборі працівників підібрав людей, що здатні до тісного спілкування і співпраці. За таких умов цей стиль управління може стати найефективнішим, полегшить роботу керівника проекту на усіх етапах його реалізації, окрім етапу формування проектної команди.

Необхідно відзначити, що вибір стилю управління командою проекту залежить від виду проекту. Для соціального проекту найбільш ефективним буде демократичний стиль управління, оскільки важливо донести і сформувати думку громадськості про проект та його цінність для громади. Тому, кожен учасник проекту повинен взяти на себе відповідальність за частину робіт і тісно комунікувати зі всіма учасниками проекту. Особливістю соціальних проектів є їх ініціювання «знизу», а отже їх розробленням та впровадженням займаються, в основному, вже сформовані колективи.

Проектом, ініційованим виконавчою гілкою влади (військові, аерокосмічні, проекти спецслужб), у зв'язку зі специфікою даної владної структури властивий авторитарний характер стилю управління. Ініціювання таких проектів відбувається лише з боку керівників владних структур, а виконання (впровадження) проекту не обговорюється з його виконавцями.

Щодо бізнес-проекту, то його може ініціювати як інвестор, так і безпосередньо зацікавлена особа (група людей), що реалізовують бізнес-проект для власних цілей. На вибір стилю управління бізнес-проектом можуть впливати: завдання поставлені інвестором, особисті якості керівника (лідера) проекту, необхідна швидкість прийняття управлінських рішень, масштаб проекту, часові обмеження, ресурси та зовнішнє оточення проекту.

Стилі управління проектною командою доцільно змінювати, комбінувати залежно від фази життєвого циклу проекту. При втіленні масштабного бізнес-проекту ефективним може стати будь-який зі стилів управління за умови кваліфікованого його застосування у відповідній фазі життєвого циклу проекту.

Фаховий керівник (лідер) проекту повинен спрямовувати команду проекту до бажаного результату не лише пояснюючи мету і цілі проекту, а й застосовуючи вплив через безпосереднє керівництво так, щоб у команди не виникало сумнівів щодо його компетентності, а відповідно — щодо досягнення цілей проекту.

Можна зробити висновок, що вибір стилю управління командою проекту залежить як від способів її формування, так і від ряду параметрів проекту, а головне — від особистісних рис керівника проекту (програми)

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua