

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.1

Когут І. В.

Лучко Г. Й.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Статтю присвячено дослідженню сутності поняття «лідерство» в управлінні проектами. Проаналізовано теорії ситуаційного лідерства та можливість адаптації їх змісту в проектну діяльність. У статті запропоновано модель застосування стилів лідерської поведінки менеджера проекту з урахуванням етапів життєвого циклу проекту та команди. Використання стилів поведінки лідера, що відповідають етапу, сприятиме досягненню визначених результатів проекту.

Ключові слова: лідерство, команда проекту, життєвий цикл команди, управління проектами, ситуаційне управління.

Постановка проблеми. Упродовж останніх років посилюється інтерес вітчизняних науковців та підприємців до проектної діяльності, адже у мінливому середовищі українського бізнесу особливо актуально постають такі питання: як удосконалити власні продукти та послуги, як запустити нову ідею, як надати підприємству новий шанс? Краще адаптуватись до умов змінного середовища та успішно реалізувати власні ідеї можна завдяки використанню інструментів управління проектами. Однак використання самих інструментів для успішного запуску та реалізації проекту в підприємницькій діяльності не достатньо. Адже проекти – це не лише чіткі критерії та шаблони, а й велика кількість комунікаційних зв'язків та роботи з людьми.

Ефективна реалізація проектів суттєво залежить від людського потенціалу, який залучається до виконання. Групи людей, які об'єднуються для реалізації проекту, називаються командами. Без ефективної й згуртованої роботи команди досягнути успіху досить складно. Надзвичайно важливою у формуванні та управлінні такими командами є роль лідерів. Досвід практиків в управлінні проектами доводить, що створення такої команди під силу лише тим проектним менеджерам, яким вдається знайти баланс між офіційною владою (менеджментом) та лідерством. Проекти, якими керують лідери, визнані командою, мають значно більше шансів на успішну реалізацію.

Аналіз останніх досліджень. Інтерес до феномена лідерства виник ще в давнину; упродовж сторіч цьому питанню було присвячено безліч праць. Із 70-х років минулого століття інтерес до лідерства зріс ще більше, що зумовило появу праць Д. МакГрегора, Р. Бернса, Р. Такера, Дж. Пейджа та ін. Дослідження певних аспектів питання лідерства відображені в працях таких науковців: Дж. Гібсона, М. Дафта, Л. Джуелл, К. Девіса, П. Мучинські, Т. Бендас, С. Москвичова, Н. Самоукиної, Я. Шалагиної та ін. Проблеми лідерства присвячені також праці таких вітчизняних авторів: В. Барка, О. Бандурки, С. Бочарової, В. Татенка та багатьох інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналізуючи праці науковців, надзвичайно актуальним постає питання застосування інструментів та методів класичного

менеджменту, які добре себе зарекомендували в операційній діяльності у формуванні ефективної роботи команди та правильній адаптації до умов мінливого проектного середовища з урахуванням життєвого циклу як проекту, так і команди.

Метою статті є дослідження сутності поняття «лідерство» у проектній діяльності та розроблення моделі вибору стилів лідерської поведінки менеджером проекту відповідно до етапів життєвого циклу проекту та команди.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному середовищі успіх у проектах, визначається досягненням поставлених цілей із дотриманням установлених обмежень (часу, вартості, якості). Успішна реалізація проекту не можлива без високопродуктивної роботи згуртованої кваліфікованої команди фахівців.

Більшість практиків та дослідників, які займаються проектною діяльністю, стверджують, що для створення такої команди керівникові необхідно бути менеджером-професіоналом із набором певних технічних та теоретичних знань і навичок, а необхідно володіти набором елементів знань поведінкової компетентності, які входять до одного зі стандартів управління National Competence Baseline (далі – NCB). Цей стандарт було розроблено Українською асоціацією управління проектами згідно з міжнародними вимогами до компетентності проектних менеджерів, запропонованих IPMA (International Project Management Association). Основою структури NCB є діаграма компетентності «Око» [1].

У стандарті NCB розроблено систему оцінювання компетентності фахівців у сфері управління проектами та описано 46 компетенцій, які згруповано за трьома напрямками: технічним, поведінковим, контекстуальним. Зміст виділених компетенцій представлено у табл. 1.

До елементів поведінкової компетенції, розміщених у порядку вагомості, входять такі: лідерство, участь і мотивація, самоконтроль, впевненість у собі, відновлення, відкритість, творчість, орієнтація на результат, продуктивність, узгодження, переговори, конфлікти і кризи, надійність, розуміння цінностей, етика [1]. Подальші дослідження у статті будуть присвячені елементу поведінкової компетенції – лідерству, яке, як бачимо, стоїть у переліку на першому місці.

Таблиця 1

Ключові компетентності менеджера проекту

Компетентність	Зміст компетентності
Технічна	Містить опис 20 основних елементів знань у сфері управління проектами. Це ті елементи компетентності, що характеризують саму суть управління проектами і необхідні для того, щоб ініціювати, розпочинати, управляти реалізацією та завершити проект. Серед них такі: «успішність управління проектом», «управління зацікавленими сторонами проекту» «управління закупівлями та контрактами» тощо.
Поведінкова	Містить опис 15 елементів знань, що характеризують особистість та поведінку фахівця з позицій його компетентності у сфері управління проектами, наприклад, «лідерські якості», «участь і мотивація», «уміння вести переговори», «конфлікти і криза» тощо. Ці елементи можуть стосуватись і менеджерів проектів, і членів команди, і зацікавлених сторін.
Контекстуальна	Містить опис 11 елементів знань у сфері управління проектами, які пов'язані з контекстом проекту. Включає елементи компетентності, що характеризують здатність менеджера проекту функціонувати в організації, що фокусується на проектах, зокрема вміння будувати відносини з лінійними менеджерами, такі як «проектно-орієнтоване управління», «реалізація портфеля проектів і програм», «управління персоналом», «юридичні аспекти» та інші.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Слово «лідер» («leader») в англійській мові вперше з'явилося приблизно у 1300 р., а «лідерство» («leadership») – через 500 років [2]. Починаючи з 1930-х років, проблему лідерства активно досліджували вчені з різних галузей, тому було запропоновано безліч визначень поняття лідерства. Філософські джерела лідером називають найбільш авторитетного члена організації, якому його особистісний вплив дозволяє грати ключову роль у різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях. Соціологія бачить у лідерстві, з одного боку, соціальні відношення домінування і підкорення в організації чи суспільстві, а з іншого – функції, які виконують лідерами у групі. Учені-політологи розглядають лідерство сукупністю неординарних якостей та здібностей лідера, а також неповторний вид міжособистісних взаємин. Психолого-педагогічна література розглядає лідерство системою прийомів впливу лідера на підлеглих; поняття, яке описує відношення домінування і підкорення у групі [3].

Роль лідерства в процесі проектної діяльності українськими компаніями середнього та малого бізнесу, проекти яких реалізуються в умовах швидкозмінного середовища зі слабкою підтримкою керівників та всіх зацікавлених осіб, є надзвичайно важливою. Для досягнення запланованого результату менеджер проекту повинен уміти ефективно впливати на інших людей, розуміти їхні потреби та мотивацію, використовувати особистий авторитет та лідерську харизму (PMI, 2007) [4].

Трактатування поняття лідерства в проектній діяльності подано не лише в стандарті NCB, а й в інших стандартах та довідниках стосовно управління проектами, частина з яких згрупована авторами та представлена у табл. 2.

Із проведеного всебічного дослідження поняття лідерства автори пропонують таке визначення. Лідерство в управлінні проектами – це здатність менеджера впливати на членів своєї команди так,

щоб кожне поставлене завдання сприймалось його виконавцем делегованим відповідальним завданням, виконання якого є важливим та цінним у межах проекту. Тут важливо не просто вміти делегувати, а правильно делегувати та надихати на найкращий результат, від якого потім буде залежати ефективність роботи інших учасників. Члени команди, беручи на себе повноваження за виконання робіт, усвідомлюють свою відповідальність перед лідером та командою. Якщо менеджер проекту є харизматичним лідером та професіоналом, то на виконавця накладатиметься ще й додаткова відповідальність «не підвести свого лідера».

Під час дослідження питання лідерства науковцями було сформульовано різні теорії, серед яких найбільш відомими є такі: лідерських ролей, рис, інтерактивна, ситуаційна та «синтетична».

Ураховуючи мінливість проектного середовища, на нашу думку, менеджеру проекту в розвитку його лідерських якостей найбільш доцільно застосовувати теорії ситуаційного лідерства, які обґрунтовують залежність поведінки лідера від соціальних умов. Із позиції проектного управління особливої уваги заслуговує теорія зрілості наслідувачів П. Херсі й К.Бланшера, а також модель сприятливої ситуації Ф. Фідлера. У їх основу покладені принципи зміни поведінки лідера залежно від ситуації або професійного рівня компетентності підлеглих. Ураховуючи їх, слід обирати між директивним стилем, наставництвом, підтримкою та делегуванням. Ефективність застосування стилів потребує розвитку трьох ключових навичок ситуаційного лідера: діагностики, гнучкості, партнерства [10].

Застосування цих теорій можуть бути корисними саме у проектній діяльності. Розглянемо сутність цих теорій та проаналізуємо можливість перенесення змісту на проектну діяльність.

Основна ідея ситуаційної моделі Ф.Фідлера – це вибір такого стилю управління, який буде найбільш

Таблиця 2

Трактатування поняття «лідерство» в управлінні проектами

Сутність поняття «лідерство»
Лідерство включає в себе вміння направляти діяльність команди, мотивувати її членів і управляти нею [5].
Лідерство належить до міжособистісного впливу, за допомогою якого лідери впливають на членів команди для ефективного досягнення цілей проекту та його мети, надаючи психологічну енергію проектним командам, мотивуючи групові зусилля [6].
Лідерство передбачає спрямоване керівництво окремими особами та групами. Включає в себе можливість вибирати і застосовувати відповідні стилі управління в різних ситуаціях [7].
Лідерство – це мистецтво впливу на інших для досягнення певної мети. У команді проекту здійснення відповідального і кваліфікованого керівництва й управління. Роллю, яку виконує керівник проекту, спонукаючи команду, яка працює над проектом, є діяти так, щоб досягти мети проекту [8].
«Лідерство є природною, невимушеною здатністю надихати людей. Воно вимагає компетентності, природного прагнення, пошани та справжнього інтересу до людей» [9].

Джерело: сформовано авторами на основі [5–9]

ефективним в умовах цієї ситуації. Отже, було визначено два стилі керівництва: 1) коли керівник орієнтований на роботу; 2) коли керівник орієнтований на відносини. В організаційній ситуації було виділено три ключових фактори: відносини з підлеглими; структурованість роботи; посадова позиція лідера [4]. Залежно від поєднання результатів оцінювання виділених факторів Ф. Фідлер виділив вісім типів організаційних ситуацій.

Результативність діяльності колективу розглядається залежно від кожної окремої ситуації, яка склалася і яка дає можливість керівнику здійснювати контроль за своїми підлеглими та впливати на ефективність роботи. У теорії Ф. Фідлера успіх управління підлеглими залежить від ефективного лідерства. Кожна ситуація, яка виникає під час виконання завдання, розглядається сприятливою/несприятливою для лідерства. Сприятливою вважається та ситуація, яка дає можливість лідеру впливати на своїх підлеглих. Основними чинниками, які визначають сприятливість ситуації, Ф. Фідлером було виділено такі, як стосунки між підлеглими та керівником (лідером), структура завдання та сила влади лідера (його офіційне становище) в структурі компанії.

У результаті співставлень розглянутих ситуацій із запропонованими стилями керівництва Ф. Фідлером було встановлено, що найкращого результату (як у сприятливій, так і в несприятливій ситуації) досягає той лідер, який орієнтований на завдання. Цей підхід дуже добре підходить до управління в проектному середовищі, де є чітка структуризація завдань та терміни виконання. Середовище проекту – це завжди дуже напружена атмосфера з великою кількістю ризиків та змін, які можна визначити несприятливою ситуацією. Якщо в таких умовах ступінь довіри між членами команди проекту та лідером є високою, то тоді виконавці будуть прагнути показати найкращі результати, незважаючи на його високий ступінь формальної влади.

Ситуаційна теорія лідерства П. Херсі та К. Бланшера [11] базується на думці, що немає єдиного кращого стилю лідерства. Ефективне керівництво залежить від рівня «зрілості» виконавців і від того, наскільки успішно керівники адаптують свій стиль лідерства до особи чи групи, якою вони керують. Ситуаційні лідери впливають на різних людей по-різному: стиль, який підходить одному підлеглому, зовсім не підходить іншому. Стиль керівництва необхідно враховувати залежно від ступеня «зрілості» виконавців, а також з урахуванням прагнення до досягнення мети, відповідальності за власну поведінку, рівня освіти та досвіду попередньої роботи.

Виділено чотири типи «зрілості» підлеглих. Перший тип – це працівники з низьким рівнем знань та компетенцією, вони потребують підтримки з боку керівника та його відповідальності за ухвалені рішення. Другий тип – невпевнений виконавець. Ці працівники знають те, як виконувати завдання, хочуть учитися, проте не здатні нести відповідальність. Щодо цього типу працівників, то керівник повинен використовувати наставництво як стиль керівництва. Третій тип працівників – це ті, які мають досвід та здатність виконувати завдання, але не мають впевненості щодо виконання. Для того, щоб такі працівники взяли на себе відповідальність, потрібно застосовувати мотивуючий стиль керівництва. І останній тип працівників – ті, що мають досвід виконання завдань, здатні та готові не тільки виконати завдання, але й взяти на себе

відповідальність за результат. Щодо таких підлеглих застосовується такий стиль керівництва, як делегування. Лідер бере участь в ухваленні рішень, однак процес та відповідальність передані індивіду або групі. Лідер залишається зацікавленим у стеженні за прогресом.

Теорії Ф. Фідлера та П. Херсі-К.Бланшера різняться тим, що у першій моделі керівник орієнтований на завдання і готовий для успішності проекту делегувати владу тому працівникові, стиль управління якого підходить найкраще до ситуації й дозволить забезпечити найкращий результат. У другій моделі зрілий та досвідчений керівник здатний використовувати різні стилі, «підлаштувувачись» під підлеглому. Ці два підходи на практиці дають хороші результати.

Якщо переносити розглянуті теорії операційного менеджменту на проектування, то зрозуміло, що менеджеру проекту потрібно вміло використовувати свої лідерські якості та поєднувати їх зі стилями керівництва, ураховуючи етап життєвого циклу команди проекту.

Розглянемо життєвий цикл команди за моделлю Б. Такмена. Це, на думку фахівців у сфері управління проектами, одна з найкращих моделей для розуміння та управління проектними командами [12]. У своїй роботі Б. Такмен виділив послідовність п'яти етапів еволюції команди, які відрізняються один від одного набором певних питань та проблем, які необхідно вирішити для того, щоб перейти на наступний рівень. Розвиток команди проекту (за Б. Такменом) проходить через такі етапи, як «формування», «шторм», «нормалізація», «продуктивність», «розпад» [13].

На кожному етапі відбувається поступова зміна поведінки учасників проекту від членів групи до ефективної команди. Чим швидше група пройде перші етапи розвитку (формування, шторм), тим це краще для успішної реалізації проекту. Узагальнивши дослідження феномена лідерства, пропонуємо таку модель визначення стилів лідерської поведінки менеджера проекту з урахуванням етапів життєвого циклу команди, яка представлена на рис. 1.

Ця модель пропонує визначення поведінки лідера у проектах із застосуванням стилів керівництва П. Херсі та К. Бланшера з урахуванням зміни стилю взаємодії з учасниками Ф. Фідлера у розрізі етапу життєвого циклу команди.

Відповідно до запропонованої моделі стилів лідерської поведінки менеджера проекту в розрізі життєвого циклу команди, випливають такі висновки:

а) проекти досягають успіху завдяки зусиллям усієї команди. Роль лідера полягає у підтримці потреб членів команди, а характер підтримки залежить від ситуацій, які виникають у групі;

б) під час виконання проектів однією з домінуючих ситуаційних змінних є етап розвитку команди проекту в розрізі життєвого циклу проекту. Поведінка групи людей, які збираються на початкових етапах для реалізації проекту, суттєво відрізняється від роботи згуртованої досвідченої команди, зосередженої на чіткому виконанні визначених завдань на пізніх етапах життєвого циклу проекту;

в) роль лідера команди повинна змінюватись залежно від етапів розвитку команди. Лише з використанням відповідних етапів стилів поведінки лідера можна досягнути визначених цілей проекту;

г) лідер у проектній діяльності – це менеджер, який повинен впливати на учасників своєї

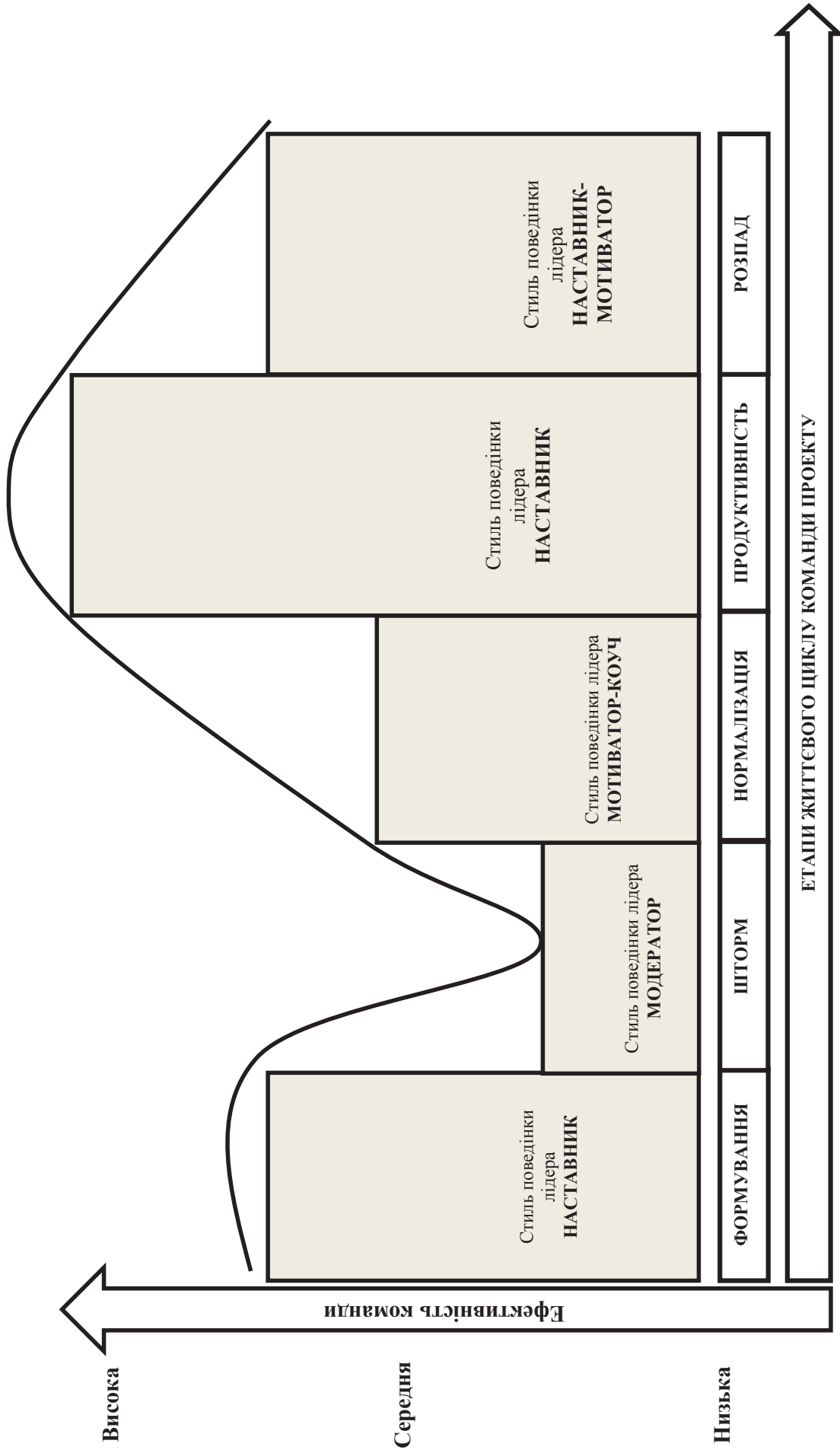


Рис. 1. Модель визначення стилів лідерської поведінки менеджера проекту

команди так, щоб кожне отримане завдання сприймалось працівником відповідальним делегованим завданням.

Розуміння процесів розвитку команди та застосування відповідних стилів лідерства є надзвичайно важливими у роботі проектних менеджерів. Це ще раз підкреслює важливість лідерської компетенції та її доцільність у стандартах проектного управління.

Висновки. Лідерство у проектах – це надзвичайно необхідна компетенція у сучасному світі проектного менеджменту, без якої не можливо досягнути високих результатів. Уміння менед-

жера знаходити баланс між формальною владою (менеджментом) та лідерством є одним із ключових у процесі управління командою проекту. Лише та команда здатна продукувати високі результати, у якій ступінь довіри до керівника та визнання його авторитету є високим, тоді зростає рівень відповідальності кожного члена команди за власні результати та вплив на колективний успіх.

Подальші дослідження в цьому напрямі будуть спрямовані на більш детальний розгляд різниці між лідером і менеджером проекту та удосконалення запропонованої моделі визначення стилів лідерської поведінки менеджера проекту.

Список використаних джерел:

1. Бушуев С., Бушуева Н. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UAVersion 3.1) Изд. 2-е. Киев: ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
2. Татенко В. Лідер XXI. Leader XXI: Соціально-психологічні студії. Київ: Корпорація, 2004. 198 с.
3. Слюсаренко О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2016. Вип. 2. С. 244–246.
4. Dominick P., Zvi A. & Lechler T. Human side of project leadership – Transformational Leadership and Project Success. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2007.
5. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) 6th Edition. USA, PMI, 2017.
6. A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation abbreviated as P2M. Vol. 1. URL: https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf.
7. Бушуев С. Основы индивидуальных компетенций для управления Проектами, Програмами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0. Том 1. Управление проектами / под. редакцией Бушуева С. Киев: Саммит-Книга, 2017. 178 с.
8. Бушуев С. Словник-довідник з питань управління проектами. Українська асоціація управління проектами. Київ: Вид. дім «Ділова Україна», 2001. 640 с.
9. Морозов В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції): навч. посібн. / за ред. В. Морозова. Київ: «Таксон», 2009. 464 с.
10. Калашнікова С. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
11. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behavior. Ninth Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 2007.
12. Гордеева И. Количественные критерии оценки социально-психологического климата команды проекта. Строительство, материаловедение, машиностроение : сб. науч. тр. Днепропетровск, ПГАСА, 2008. Вып. 47. С. 218–225.
13. Потапов С. Как управлять проектом. Москва: Эксмо, 2006. 160 с.

Когут И. В.

Лучко Г. И.

Национальный университет «Львовская политехника»

ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Резюме

Статья посвящена исследованию сущности понятия «лидерство» в управлении проектами. Проанализированы теории ситуационного лидерства и возможность адаптации их содержания в проектную деятельность. В статье предложена модель применения стилей лидерского поведения менеджером проекта с учетом этапов жизненного цикла проекта и команды. Использование стилей поведения лидера, соответствующих этапу, будет способствовать достижению определенных результатов проекта.

Ключевые слова: лидерство, команда проекта, жизненный цикл команды, управление проектами, ситуационное управление.

Kohut I. V.

Luchko H. Y.

National University "Lviv Polytechnic"

LEADERSHIP IN MANAGING PROJECTS

Summary

This article is devoted to study the concept of "leadership" essence in project management. The theories of the situational leadership and the possibility of adapting their content to the project activity are analyzed. The article offers the model of applying the leader's behavior styles of the project manager including the stages of a life cycle of the project and team. The team leader's behavior style should vary depending on the stages of the team development. Using the appropriate leader's styles will help to achieve certain project results.

Key words: leadership, project team, team life cycle, project management, situational management.