

Лідерство як фактор успішності керівника проекту

М.С. Кутас
здобувач,
помічник директора
Центру міжнародних
освітніх проєктів,
ВНЗ «Університет
економіки та права
«КРОК»

Науковий керівник
І.В. Сингаївська
кандидат
психологічних наук,
доцент, професор
кафедри психології,
ВНЗ «Університет
економіки та права
«КРОК»

У статті подано класифікацію стилів лідерства, розглянуто пріоритетність використання кожного стилю на різних стадіях формування проєктної команди; проаналізовано важливість розвинутих лідерських якостей; виділено якості, якими повинні оволодіти майбутні фахівці сфери управління проєктами у процесі фахової підготовки. Подано результати дослідження, проведеного з метою визначення рівня сформованості цих якостей у студентів, які навчаються за спеціальністю «Управління проєктами».

В статтє представлена класифікація стилей лідерства и рассмотрена приоритетность использования каждого стиля на разных этапах формирования проектной команды; проанализирована важность хорошо развитых лидерских качеств; выделены качества, которыми должны овладеть будущие специалисты области управления проектами в процессе профессиональной подготовки. Поданы результаты исследования, проведенного с целью определения уровня сформированности этих качеств у студентов, обучающихся по специальности «Управление проектами».

The article under consideration gives prominence to the leadership styles classification and considers the priority of every style exploitation on different project team building stages. Thus it analyzes the importance of well-developed leadership qualities possession and in terms of project manager functions examination the article outlines the qualities which have to be acquired by future specialists in project management sphere in the process of professional training. The considered article offers the research results as regards the definition of these qualities formation level among students majoring in Project Management.

Ключові слова: лідерські якості, міжособистісні відносини, керівник проєкту, фахова підготовка.

Постановка проблеми

Без здатності ефективно співпрацювати з людьми інструменти управління проєктом перетворюються на механічні засоби діяльності, що не приносять користі в досягненні поставлених цілей. Для керівника проєкту, який має дуже мало повноважень і при цьому несе велику відповідальність, особливою умовою ефективної співпраці є досягнення відданості членів команди, які не лише виконують директиви і не припиняють працювати належним чином при послабленні контролю. Тобто, найбільшого успіху досягає той керівник проєкту, який є лідером для своєї команди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Діяльність керівника проєкту є складною та динамічною через мінливі соціаль-

ні умови, а тому вимагає нестандартних, творчих методів роботи. Вона є також багатофункціональною, оскільки керівник проєкту вирішує цілий комплекс службових завдань: правових, управлінських, дисциплінарних, технічних, виховних, економічних, гуманітарних. Усе це потребує від нього ґрунтовної професійної підготовки у відповідних сферах теорії та практики, а також умінь і навичок узгоджених дій із керівниками паралельних, вищих і нижчих посадових рівнів, контролюючих органів.

Велике значення для осмислення проблематики мають відомі теоретико-прикладні праці, у яких проаналізовано психологічні аспекти змісту управління (А.Л. Журавльов, Л.М. Карамушка, С.П. Бо-

чарова, О.М. Бандурка, О.В. Землянська, В.П. Казьміренко, М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт та інші; місце та роль керівника в управлінському процесі (В.М. Шепель, О.І. Бондарчук, В.І. Маслов, В.С. Пікельна, С.Г. Молл, С.Г. Москвичов та інші); зміст методів і форм підготовки кадрів у різних соціальних сферах (В.А. Семиченко, Н.Л. Коломінський, С.Д. Максименко, І.В. Сингаївська, В.М. Шепель, В. Зігерт, Л. Ланг та інші).

Як зазначає С.П. Бочарова, управління в соціальних системах здійснюється у двох основних суміжних формах – керівництва та лідерства. Ці поняття істотно відрізняються, тому що керівник наділений властивими йому офіційними повноваженнями для управління професійним колективом, а лідер наслідує неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах і колективах. Проте, дуже часто ці форми керування поєднуються в одній особі [1, с. 183].

Закордонні дослідники розкрили багато специфічних феноменів і факторів процесів управління людьми, але здебільшого вони зводять проблему до лідерства, розглядаючи її в чисто психологічній площині. Вітчизняні дослідники (починаючи з В.М. Бехтерева і А.С. Макаренка) пов'язували питання управління людьми як із проблемою соціально-економічного, так і соціально-психологічного плану, фокусуючи увагу не лише на їхній схожості, а й на специфіці. Тому у вітчизняній соціальній психології достатньо чітко виражена специфіка понять «керівництво» та «лідерство». Ми погоджуємося з думкою таких психологів, як: О.М. Бандурка, С.П. Бочарова, О.В. Землянська – що найбільш чітко ці поняття розкриті Б.Д. Паригіним [7], який звернув увагу на такі основні розбіжності між ними у плані взаємозв'язків із неофіційною та офіційною структурами групи:

1) лідерство в основному пов'язане з регулюванням внутрішньогрупових міжособистісних відносин, які мають неофіційний характер, натомість керівництво є засобом регулювання відносин у рамках офіційної соціальної організації;

2) лідерство є головним чином мікросередовищем, керівництво – макросередовищем, що відповідає системі домінуючих соціальних відносин;

3) лідерство виникає та функціонує переважно стихійно, керівництво – це процес цілеспрямованої діяльності соціальних організацій та інститутів;

4) на відміну від лідерства, керівництво – явище більш стабільне, воно не залежить від зміни поглядів і настроїв членів груп;

5) процес керівництва характеризується застосуванням більш чіткої системи різноманітних санкцій;

6) процес прийняття рішень у системі керівництва має більш складний і опосередкований характер;

7) діяльність лідера протікає переважно в рамках мікроструктури малої групи, сфера діяльності керівника є ширшою й охоплює різноманітні рівні соціальної системи;

8) лідерство – чисто психологічна характеристика поведінки визначених членів групи, натомість керівництво – це переважно формальна характеристика соціальних відносин у групі, перш за все у плані розподілу ролей управління та підлеглості [1, с. 183-184].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

За останні десятиріччя, безумовно, відбувся прогрес у вивченні особистості керівника, але до цього часу не були вирішені питання, пов'язані з її впливом на особливості та ефективність управлінської діяльності. Підтверджується положення А.Л. Свенцицького, який зазначив, що «не можна говорити детально про якості особистості керівника взагалі окремо від конкретного змісту його діяльності і низки супроводжуючих її факторів» [10, с. 129].

Аналіз професійно важливих якостей керівника проекту є предметом окремого дослідження. У цій статті автори висувують гіпотезу про необхідність наявності у керівника проекту лідерських якостей та, після ретельного вивчення його функцій, виділяють пріоритетні якості, перевіряв-

ши рівень їх сформованості у майбутніх фахівців.

Формулювання цілей статті

Метою статті є виявлення комплексу індивідуально-психічних якостей керівника проекту як лідера проектної команди, що формуються у процесі навчання майбутніх фахівців і можуть бути включені в його психограму. Авторами наведено результати тестування для визначення рівня сформованості у студентів здатності прогнозування, мотивування інших людей і наявного локусу-контролю. Метою статті також є визначення ролі керівника проекту як лідера команди на основі узагальнення його якостей і функцій, які він виконує.

Вклад основного матеріалу дослідження

В основі сучасних технологій управління людськими ресурсами знаходиться особистісний підхід як у формуванні-сприйнятті керівника-лідера, так і в управлінні колективом або командою проекту. Особистісні підходи беруться за основу в процесі формування команди проекту, розподілу рольових функцій членів команди, розташування робочих місць, розроблення порядку виконання робіт, створення та застосування системи мотиваційних заходів, розв'язання конфліктних ситуацій, ведення переговорів із партнерами та іншими учасниками проекту. Від того, наскільки керівник проекту майстерно володіє психологічними прийомами особистісного стилю управління, великою мірою залежить результат роботи команди [6, с. 40].

Особистісні теорії успішного керівництва припускають, що професіонал – це лідер, у якого добре розвинуті професійно-орієнтовані та комунікативно-технологічні здібності. Професійно-орієнтовані здібності – це якості та здібності керівника, якими він реально володіє. Комунікативно-технологічні – це ті особисті та професійні якості, здібності, що відповідають внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності, свідчать про комплексне здоров'я, підтримують конкурентоздатність і забезпечують професіоналізм діяльності на технологічному рівні [8, с. 24-25].

Лідерство – це насамперед процес впливу. Керівник проекту завжди повинен очікувати від своєї команди більшого, адже не можна очікувати від людини менше, ніж вона може зробити [4, с. 25]. Ефективний лідер дає послідовникам відчуття причетності, у той час як більшість керівників роблять протилежне: примушують підлеглих почуватися безсилями. Але такий метод, присутній у більшості організацій, скоріше заважає, аніж допомагає. Найкращий спосіб зменшити мінливість поведінки в організації полягає в тому, щоб використовувати позитивний підхід – мати ясне бачення, ціль для досягнення її людьми, план, який показує, як ціль буде досягнуто [4, с. 28-29].

Більшість керівників офіційно вважаються лідерами завдяки своїй посаді, насправді не будучи ними. Вони мають посадову або законну владу, яка докорінно відрізняється від лідерства. Керівникові необхідно зрозуміти характер людей, яких він хоче зробити своїми послідовниками. Для запобігання абсентеїзму (байдужого ставлення людей до використання своїх прав, ухилення від виконання обов'язків) та плинності кадрів керівник повинен не просто вимагати, щоб підлегли виконували свою роботу, а з метою досягнення реальної мотивації персоналу дати людям можливість самореалізуватися.

Дослідники виділяють якості, які найчастіше мають успішні лідери:

- інтелектуальні здібності: розум і логіка, розсудливість, проникливість, оригінальність, здатність до концептуалізації, освіченість, знання справи, уміння висловлювати свої думки, допитливість і здатність освоювати нові знання і навички, гостра інтуїція;

- риси характеру особистості: ініціативність, гнучкість, пильність, творчість, чесність, цілісність особистості, сміливість, упевненість у собі, врівноваженість, незалежність, самостійність, амбіційність, потреба в досягненнях, наполегливість і завзятість, енергійність, владність, працездатність, агресивність, прагнення до вищості, обов'язковість, співчутливість;

- набуті вміння: уміння заручатися під-

тримкою, кооперуватися, завойовувати популярність і престиж, такт і дипломатичність, брати на себе ризик і відповідальність, організувати, переконувати, змінювати себе, надійність, почуття гумору, вміння порозумітися в людях.

Керівник не обов'язково повинен володіти всіма згаданими якостями, проте більшість із перерахованого можна цілеспрямовано розвинути. Основна умова при цьому – оволодіння навичкою самоаналізу, який дає змогу визначити сфери самовдосконалення [3, с. 112]. Одна з найсильніших потреб, яку відчувають люди, – це потреба у схваленні іншими людьми, особливо їх лідерами. Тому найважливіше для лідера – показати своїм послідовникам, що він їх цінує [4, с. 53-55].

Дослідження свідчать, що не особистісні ознаки роблять людину лідером. Існує два важливі виміри в поведінці лідера: поведінка «завдань» і поведінка «взаємовідносин». У моделі, розробленій Херсі та Бленчардом, вони зображуються у вигляді двох ортогональних осей. Позначивши «силу» кожного виміру як «високу» або «низьку», у результаті формується чотири комбінації, які можна розглядати як чотири різних стилі спілкування з послідовником (рис. 1).

Директивна поведінка означає, що лідер зосереджений на вимогах, які висуваються поставленим завданням. Якщо його поведінка «високо», це означає, що більша увага приділяється безпосередньо завданню. Підтримуюча поведінка вира-

жає точку зору послідовника, пропонує підтримку, виражає оцінку і дає послідовнику знак, що лідер його цінує.

У першому секторі головний акцент ставиться на завдання. Стиль лідерства в цьому секторі – директивний. У другому секторі (консультування) вагомий акцент на підтримці, але рівень концентрації на самому завданні залишається досить високим. У цьому секторі лідер «довіряє» послідовнику. Третій сектор – сектор учасника, у якому менше уваги акцентується на завданні, але рівень підтримки все ще високий. Послідовнику надається ширший вибір стосовно того, як саме виконувати завдання. Лідер говорить, що повинно бути зроблено, але не дає вказівок, як саме. Четвертий сектор – сектор делегування: послідовникові просто говорять, що потрібно зробити, і надають право самому вирішувати, у який спосіб [4, с. 77-79].

Керівнику проектної команди, лідеру, необхідно самому обрати потрібний стиль лідерства, оскільки різні ситуації вимагають далеко не однакового підходу до вирішення тих чи інших проблем. І саме від цього вибору залежить, як підлеглі впораються з поставленими завданнями. Особливої актуальності рішення керівника набирає тоді, коли від нього залежить фінансова ситуація організації або успіх загальної справи.

Будь-який проект – це проблема, яку потрібно вирішити, а коли перед людьми постає проблема, вони автоматично по-



Рис. 1. Стилі лідерства за Херсі та Бленчардом

чинають шукати того, хто допоможе у її вирішенні, тобто шукають свого лідера. Іноді членам команди необхідно просто підказати, у якому напрямі рухатися, а іноді завдання керівника полягає в детальному розподілі повноважень, до того ж, не тільки в їх делегуванні, а й своєрідному забезпеченні короткого «навчального» процесу. Говорячи термінами моделі ситуативного лідерства, це означає, що лідер із новою проектною командою повинен розпочати в першому або другому секторі. Членам команди потрібно пояснити не як буде вирішено проблему, а як кожен із них буде поступово просуватися до її вирішення.

Існує чотири стадії розвитку команди: формування, штурм, нормування та виконання. Відповідний стиль лідерства на кожній стадії забезпечується ситуативною моделлю, тому формування відповідає директивному стилю, штурм вимагає консультативного стилю, нормуванням найкраще керувати шляхом стилю учасника, а виконання відповідає стилю делегування [4, с. 86].

Головна роль керівника проекту – лідерство, а тому він повинен:

- задати команді виконавців напрям роботи;
- керувати командою під час процесу управління проектом (створення та виконання плану проекту);
- отримати схвалення проектного плану;
- постійно публікувати дані про стан поточних результатів роботи над проектом, порівнюючи їх із запланованими показниками;
- реагувати на запити стосовно зміни плану;
- сприяти згуртуванню команди – міжособистісному процесові, спрямованому на об'єднання виконавців проекту в єдину команду;
- усувати перешкоди в ході роботи, щоб команда могла виконати проект;
- виконувати роль посередника у взаємодії з організатором проекту;
- виконувати роль посередника у взаємодії із замовником проекту;

- організовувати та проводити зібрання команди;

- підготувати завершальний звіт за результатами проекту.

Основною функцією керівника проекту є направлення зусиль команди виконавців таким чином, щоб проект був успішно завершений, оскільки саме керівник несе відповідальність за його успіх [5, с. 24-25].

Беручи до уваги перелік якостей успішного лідера та основні функції, які виконує керівник проекту, вважаємо, що головною умовою становлення особистості майбутнього фахівця з управління проектами є оволодіння ним перш за все вміннями прогнозувати, мотивувати інших та наявність внутрішнього локус-контролю. У зв'язку з цим нами було проведено дослідження серед студентів, які навчаються за спеціальністю «Управління проектами»: майбутнім фахівцям запропонували заповнити три тести.

Теоретичною основою створення першого тесту стала факторна модель структури здатності до прогнозування (розробник – Л.О. Регуш) [9, с. 295-297]. Відповідно, здатність до прогнозування визначається такими якостями мислення, як: аналітичність, глибина, усвідомленість, гнучкість, перспективність, доказовість. Саме на виявлення цих якостей і були спрямовані тестові завдання, і саме ці якості становлять основні шкали тесту. Для учасників дослідження тест мав маскувальну назву «Схильність до ризику». Після аналізу даних виявилось, що 53% респондентів мають високий рівень здатності до прогнозування, 35% – середній, 12% – низький рівень. Отже, лише половина майбутніх фахівців володіють необхідною для управління проектами якістю і здатні ефективно спланувати та реалізувати поставлені завдання.

Другий тест передбачав визначення вміння майбутніх фахівців мотивувати інших людей, адже лише добре мотивований співробітник сумлінно виконуватиме свою роботу і не потребуватиме постійного контролю. Результати тестування показали, що лише 6% респондентів мають достат-

ньо знань і навичок для того, щоб мотивувати інших людей належним чином. А от у 94% опитуваних виявився середній рівень знань і недостатньо розвинені навички для мотивування інших. Проте ситуацію все ж можна виправити за умови додаткового навчання та набуття необхідного досвіду. Осіб із низьким рівнем умінь мотивувати інших не виявлено.

За допомогою третього тесту було виявлено, що 83% респондентів мають внутрішній локус-контроль. Такі люди більш упевнені в собі, послідовні та наполегливі в досягненні поставлених цілей, схильні до самоаналізу, урівноважені, комунікабельні, доброзичливі та незалежні. У них достатньо розвинені організаторські та комунікативні якості. До того ж внутрішній локус-контроль отримує соціальне схвалення. Схильність до зовнішнього локус-контролю виявлено у 17% опитуваних. Люди із зовнішнім локус-контролем не впевнені у своїх здібностях, не врівнова-

жені, намагаються відкласти реалізацію своїх намірів на невизначений термін; для них характерна тривожність, підозрілість, конфліктність і агресивність. Організаторські можливості у таких осіб мінімальні, а здатність спілкування з людьми – знижена [2, с. 55].

Висновки

Отже, керівник проекту повинен не лише досконало знати ту сферу, у якій реалізується проект, а й володіти уміньми та навичками, що допомагають налагоджувати продуктивну співпрацю з членами своєї команди, і бути лідером. Проте лідерськими якостями наділений не кожен керівник. Оскільки серед майбутніх фахівців усе ж є особи, яким бракує вмінь прогнозувати, мотивувати інших та які схильні до зовнішнього локус-контролю, у наступних дослідженнях автори ставлять за мету підібрати методики для вдосконалення згаданих умінь і якостей.

Список використаних джерел

1. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
2. Батаршев А.В. Диагностика профессионально важных качеств / А.В. Батаршев, И.Ю. Алексеева, Е.В. Майорова. – С.-Пб. : Питер, 2007. – 192 с.
3. Бесчастный В.Н. Психология эффективного руководителя ОВД : Научно-практическое пособие / В.Н. Бесчастный, В.А. Лефтеров, Г.А. Литвинова. – Донецк : Донецкий юридический институт МВД при ДонНУ, 2005. – 192 с.
4. Льюис Дж. Управление командой : как заставить других делать то, что вам нужно / Дж. Льюис. – С.-Пб. : Питер, 2004. – 160 с. : ил.
5. Мартин П. Управление проектами / Пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт. – С.-Пб. : Питер, 2006. – 224 с.
6. Морозов В.В. Формування, управління та розвиток команди проекту : Навчальний посібник / В.В. Морозов, А.М. Чередніченко, Т.І. Шпильова. – К. : Таксон, 2009. – 476 с.
7. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории / Б.Д. Парыгин. – М.: Мысль, 1971. – 352 с.
8. Психология праці та управління : Збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції / Відп. ред. О.В. Киричук ; упорядники : О.В. Киричук, В.Ф. Колесникова, І.І. Шелест, Л.І. Матвієнко, О.П. Смирнова, Я.Ц. Зелінська. – Ч. 2. – К. : ІПК ДСЗУ, 2009. – 202 с.
9. Регуш Л.А. Психология прогнозирования : успехи в познании будущего / Л.А. Регуш. – С.-Пб. : Речь, 2003. – 352 с.
10. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления / А.Л. Свенцицкий. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1986. – 176 с.