

ДИНАМІКА СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА В ПРОЕКТНИХ КОМАНДАХ, ЩО ШВИДКО ЗРОСТАЮТЬ

Ganna Skytova
DYNAMICS OF THE LEADERSHIP STYLES
IN THE FAST-GROWING PROJECT TEAMS

Скитєва Анна
ДИНАМИКА СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА
В БЫСТРОРАСТУЩИХ ПРОЕКТНЫХ
КОМАНДАХ

Командна робота та групова взаємодія стають культовими явищами в сучасній системі управління проектами та компаніями в цілому. Це пояснюється тим, що з одного боку, командна робота показує високу результативність у досягненні цільових показників проектної діяльності, з іншого боку, підвищує ефективність у вирішенні багатьох організаційних питань підприємств. Більшість менеджерів висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту. Зазвичай і інвестори розглядають персонал і команду менеджерів як головний чинник успіху проекту. У більшості проектів приналежність до команди мобілізує людину, підвищує її мотивацію до роботи, збільшує задоволеність умовами праці, стимулює до розвитку та самовдосконалення, розвиває лідерські якості. Особливо це актуально для команд, що працюють у мінливому середовищі, швидко зростають і мають не лише гнучко реагувати на численні виклики, але й створювати нові патерни лідерської поведінки в командах.

Для аналізу ролі лідерства в проектних командах і розуміння організаційних бар'єрів щодо впровадження нових типів лідерства в командах, що зростають, нами було проведено опитування 32 проектних менеджерів та учасників проектних команд у секторі малого і середнього бізнесу, які брали участь у проекті розвитку регіонального МСП за підтримки Фонду Німецько-української співпраці GIZ у березні-серпні 2017 р.

Серед *проблем*, які були виявлені в ході опитування, визначені такі:

1) недостатні міжфункціональні комунікації та координації в командах. Швидке зростання команд і висока плинність основних вимагало пошуку нових методів поширення інформації та швидких комунікацій;

2) неадекватний стиль лідерства формальних керівників, який у свою чергу викликав міжособистісні конфлікти між членами команди, серед яких головними були виділені брак довіри, обмежені комунікації команди з проектним менеджером, та недостатній обмін інформацією проектних команд з вищим керівництвом компаній та інвесторами. Працівники проектних команд відмічали, що вирішення реальних проблем підмінялось просто підготовкою звітів і численними засіданнями;

3) особистісні якості керівників проектних команд. Більшість проектних менеджерів мали технічну освіту та досвід роботи в процесно-орієнтованому бізнесу, але не мали досвіду управлінської роботи та відповідних навичок управління проектними командами. З іншого боку, частина проектних менеджерів «виросла» з ініціаторів старт-апів, які добре розуміли ідею та вміли ініціювати запуск проектів, але не мали достатнього досвіду делегування управлінських функцій в командах, що швидко (протягом 3–6 місяців) зростали з 1–2 до 50 людей;

4) автократичний стиль управління командами в умовах нечіткої стратегії та конфліктуючих пріоритетів також був відзначений багатьма учасниками. Це призводило до неефективної організації роботи та дефектам у вертикальних комунікаціях, особливо в роботі з іноземними фінансовими інституціями.

У той же час, проектні команди в малому і середньому бізнесі, що швидко зростають, змогли продемонструвати ряд своїх *сильних сторін*, таких як:

1) відкритість до обговорення проблемних питань, особливо на початку проекту, наявність швидкого зворотного зв'язку від команди до керівника проекту щодо вдалих і невдалих форм лідерської поведінки;

2) учасники таких команд відмічали високий рівень залученості, згуртованості та енергійності від групової роботи (особливо на етапу запуску та реалізації проекту);

3) протягом роботи в командах, що швидко зростають, час нарад скоротився приблизно на 30 % протягом 6 місяців роботи за рахунок достатнього критицизму «знизу», тобто з боку рядових учасників команд;

4) вдалось відокремити персоналізовані конфлікти від організаційних за рахунок демократичного стилю управління. Дослідження показало, що авторитарний і ліберальний стилі лідерства в даній цільовій групі не показали такої ефективності в управлінні конфліктами команд.

Таким чином, пропонується для команд, що швидко зростають, більше уваги приділяти питанням налагодження як горизонтальних, так і вертикальних комунікацій, вибору адекватного стилю лідерства проектного керівника та налагодження зворотного зв'язку між усіма учасниками проектних груп.

Oksana Koryak,

PhD, Associate Professor, Researcher The Enterprise Research Centre,
Warwick Business School, Warwick University, Coventry,
E-mail: Oksana.Koryak@wbs.ac.uk
www.enterpriseresearch.ac.uk

SUSTAINING GROWTH – THE HR DIMENSION: HR PRACTICES AND MANAGEMENT AND LEADERSHIP SKILLS OF HIGH GROWTH SMES⁵

Коряк Оксана

**СТІЙКЕ ЗРОСТАННЯ – ВИМІР ЛЮДСЬКИХ
РЕСУРСІВ: ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ І ЛІДЕРСЬКІ
НАВИЧКИ В СЕКТОРІ ШВИДКО
ЗРОСТАЮЧОГО МСБ**

Коряк Оксана

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ – ИЗМЕРЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: ПРАКТИКИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ И ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ
В БЫСТРО РАСТУЩЕМ МСБ**

HR drivers of sustainable growth

Prior business demographics research conducted by the ERC⁶ identified that only a small minority of UK SMEs experience sustainable growth over an extended period of time. For instance, of the firms that were newly established in 1998 just 6 % showed an appreciable employee growth by 2013. What lies behind such a performance on the part of so few companies? In this paper, we investigate the leadership behaviours and high-performance work practices (i.e. those HR practices that are intended to align employees' performance with organizational goals through self-regulation rather than sanctions) are associated with growth.

In this project, our particular focus was on adoption of so-called “high-performance work systems”, or bundles of HR practices that include selective hiring, training and development, performance appraisals and feedback, clarity of roles and responsibilities, incentivisation, attention to employees' the work-life balance, team-working, autonomy and employee participation. These practices affect employee's ability, motivation and an opportunity to perform and are often seen as HR “best practice”.

In particular, our research addressed the following questions:

- How do high-growth, established firms attract, retain, motivate and leverage their talent?

⁵ Based on the research prepared for the UK Commission of Education and Skills by Enterprise Research Centre (by Dr. Oksana Koryak and Professor Nicos Nicolaou).

⁶ The Enterprise Research Centre is an independent research centre which focusses on SME growth and productivity. ERC is a partnership between Warwick Business School and Aston Business School. The Centre is funded by the Economic and Social Research Council (ESRC); the Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS); Innovate UK and the British Business Bank. The support of the funders is acknowledged. The views expressed in this report are those of the authors and do not necessarily represent those of the funders.