

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 65.012.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.26>

Андрейченко А.В.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Горбаченко С.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ІТ-СФЕРИ

У статті проведено концептуальну оцінку сучасних вимог до проєктних менеджерів у контексті потреб ІТ-сфери. Доведено, що зміцнення професійних компетенцій проєктними менеджерами передбачає підвищення обізнаності в ІТ-сфері та навчання інноваційним управлінським технологіям. Відзначено, що управління ІТ-проєктами вимагає від проєктних менеджерів лідерських якостей, емоційного інтелекту та креативних здібностей. Виділено управлінські навички, які надають можливість ідентифікувати лідерів серед пересічних управлінців: стратегічне мислення, здатність до адаптації інноваційних підходів, прагнення до професійного самовдосконалення, підприємницькі здібності, бажання нести персональну відповідальність, здатність до критичного мислення, вміння створювати творчу атмосферу в команді. Ідентифіковано напрями професійного розвитку проєктних менеджерів ІТ-сфери. Наведено пропозиції щодо формування портрету проєктного менеджера в ІТ-сфері.

Ключові слова: інформаційні технології, управління проєктами, проєктний менеджер, лідерство, емоційний інтелект, креативність.

IDENTIFICATION OF PERSONAL QUALITIES OF IT-SPHERE PROJECT MANAGERS

Andreichenko Andrii, Horbachenko Stanislav

Odesa I.I. Mechnikov National University

The article provides a conceptual assessment of modern requirements for project managers in the context of IT needs. In the IT field, the project is perceived primarily as a set of actions or processes aimed at the practical implementation of innovations. In fact, IT projects can relate to various aspects of the activity: the creation of a new IT product, a change in sales format, the development of new markets, technical and software re-equipment. After all, the core of project management is not in specific areas of activity, but in the novelty of what is being implemented. It is determined that the effective activity of project managers presupposes both the need for the initial foundation and the availability of mechanisms for the systematic improvement of professional competencies. It is proved that the strengthening of professional competencies by project managers involves a parallel increase in awareness in the IT field and training in innovative management technologies. It is noted that IT project management requires project managers to have leadership qualities, emotional intelligence, and creative abilities. Management skills are identified, which provide an opportunity to identify leaders among ordinary managers: strategic thinking, ability to adopt innovative approaches, desire for professional self-improvement, entrepreneurial skills, desire for personal responsibility, ability to think critically, ability to create and maintain a creative team atmosphere. The main areas of professional development of IT project managers have been identified: consolidation of teamwork skills, strengthening of IT competencies and accumulation of practical experience, development of auxiliary skills in the field of marketing, business process analysis, etc. It is noted that in the conditions of strict deadlines, for project managers emotional intelligence and the related emotional culture and emotional competence of the individual often come to the fore. It is proved that the best results can be achieved by the manager through a combination of emotional intelligence and creative component, which should maximize the development of human potential in project teams. Suggestions for the formation of a portrait of a project manager in the IT field were given.

Keywords: information technology, project management, project manager, leadership, emotional intelligence, creativity.

Постановка проблеми. У сучасному світі немає нічого найбільш постійного, ніж перманентні зміни, особливо коли йдеться про інформаційні технології. Інновації в ІТ-сфері стимулюють розвиток культури управління проєктами, впливають на процес інтеграції знань, методів і моделей управління у практичну діяль-

ність і, нарешті, змінюють набір необхідних якостей для проєктних менеджерів.

Формування єдиних основ знань у сфері управління ІТ-проєктами стимулює активне освоєння проєктними менеджерами новітніх світових методів і засобів управління ними в умовах, коли фактор часу стає най-

більш критичним. У контексті сучасних інноваційних трансформацій ІТ-сфері вкрай потрібні проєктні менеджери нового покоління, які насамперед прагнуть до постійного самовдосконалення, як особистісного, так і професійного. У цьому сенсі можна сформулювати ті особисті якості, що мають стати основою конкурентоспроможності фахівців із проєктного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження окремих рис та навичок, що є необхідними для сучасних проєктних менеджерів, знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та іноземних учених. Так, концепція емоційного інтелекту сформульована Д. Гоулманом і Р. Бар-Оном, питаннями парадигми лідерства займалися С.А. Калашнікова та Е.А. Кузнєцов [2; 4], креативний (творчий) складник управління фігурує в наукових працях Е.П. Торренса [7]. Однак у межах вищевказаних досліджень усе ще не сформовано комплексного підходу до ідентифікації найбільш важливих особистих якостей, що здійснюють вплив на успішність проєктного менеджера. І, відповідно, не сформульовано специфіку означених якостей у контексті окремих сфер людської діяльності.

Постановка завдання. Головною метою статті є дослідження особистих якостей, які на сучасному етапі є необхідними для фахівців з управління проєктами, а також формування портрету проєктного менеджера, який може ефективно функціонувати в ІТ-сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історія розвитку управління проєктами пройшла складний шлях від простих технічних питань і моделей управління часом і вартістю до розгляду масштабних питань управління інноваціями, інтелектуальними ресурсами, командами. В управлінні проєктами найскладніші так звані активні компоненти, пов'язані з трудовими ресурсами, їх мотивацією, лідерством, інформацією і комунікаціями. Ці компоненти пов'язує між собою особистість проєктного менеджера. Процес управління змінами в проєктах, орієнтований на результат, у ході виконання проєкту змінює рівень відповідальності кожного менеджера. Властива проєктам динаміка обов'язків, прав і відповідальності породжує проблеми лідерства через конфлікти, змінюється система мотивації учасників проєкту, стратегій досягнення результату, цілей тощо.

Діяльність проєктних менеджерів в ІТ-сфері зумовлена специфічними умовами, до яких слід віднести: проблеми з розрахунками показників ефективності; складність стадії ініціації; високий рівень персоналізації проєктів та критичне значення термінів їх реалізації; значна диференціація за бюджетом; необмежена кількість можливих учасників.

Головним завданням підготовки проєктних менеджерів є формування особистості, здатної вести колектив за собою, мотивувати його, тобто бути лідером, а не класичним керівником, навіть з огляду на п'ять рівнів керівництва: посада, мотивація, результати, розвиток персоналу, особисті якості [1]. Управлінець, який спирається виключно на власну посаду, ніколи не зможе здійснювати вплив у сферах, що виходять за коло його службових обов'язків. Своєю чергою, в ефективних та результативних системах формується атмосфера співробітництва, і на перше місце виходять лідери. Лідерство є невід'ємним елементом ефективного управління проєктами та дає змогу керівникам раціонально планувати і використовувати робочий час із метою виконання проєкту вчасно. Слід зауважити, що лідерство в ІТ-проєктах за своєю природою є більш динамічним, оскільки означені проєкти орієнтуються на управління інноваційними подіями та процесами.

Відповідальність, яка покладається на проєктних менеджерів, передбачає високий рівень професійної підготовки і наявність інноваційних механізмів системного підвищення професійних компетенцій протягом усієї управлінської кар'єри. Йдеться як про збільшення обізнаності у ІТ-сфері, так і про навчання інноваційним управлінським технологіям. Окрім того, ефективне управління вимагає від проєктних менеджерів емоційного інтелекту та креативних здібностей (рис. 1).

Насамперед сучасний проєктний менеджер повинен бути лідером. В останні роки в наукових дослідженнях використовується термін «управлінська еліта» як сукупність людей, що володіють цінними для виживання в даному суспільстві якостями, які по відношенню до населення є дефіцитними. Уже не викликає сумнівів, що управлінцями можуть бути не всі люди, а, навпаки, потрібними якостями володіє найменша частина людської популяції [2, с. 14]. Ядром означеної управлінської еліти є лідери. Вони прагнуть до індивідуальних викликів, але поєднують власний розвиток із розвитком своєї команди та колективу в цілому. У цьому відмінність управлінців-лідерів від управлінців-адміністраторів (зусилля яких спрямовуються на те, щоб управляти кадрами через адміністративний вплив), а також класичних менеджерів (здійснюють управління людськими ресурсами). Ще однією відмінністю лідерів від класичних менеджерів та адміністраторів можна вважати їхню здатність до управління змінами в межах процесу «формування – запуск – підтримка – установка – закріплення – визнання».

Серед управлінських навичок, які надають можливість ідентифікувати лідерів, слід відзначити: стратегічне мислення та практичне бачення довгострокової перспективи, здатність до адаптації інноваційних підходів, прагнення до професійного самовдосконалення, підприємницькі здібності, бажання нести персональну відповідальність, здатність до критичного мислення, вміння створювати та підтримувати творчу атмосферу. Для вирішення конкретних управлінських завдань лідерські якості повинні супроводжуватися й відповідним

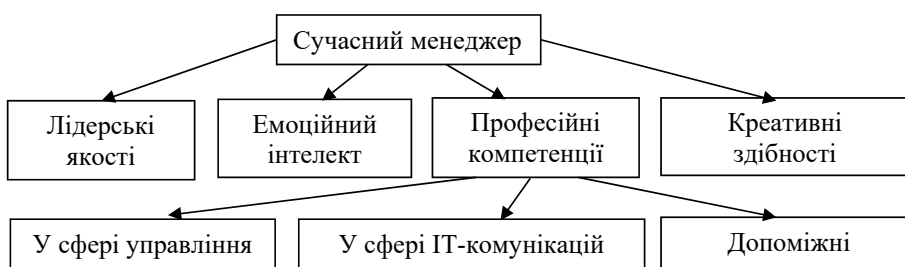


Рис. 1 Необхідні якості проєктного менеджера ІТ-сфери

Джерело: складено авторами

професійним рівнем. У широкому сенсі професійний розвиток слід розуміти як цілеспрямований та систематичний вплив шляхом професійного навчання впродовж трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових, більш складних завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей [3, с. 196]. Він нерозривно пов'язаний із професійною культурою проєктних менеджерів, якщо розглядати останню не як увічливе поводження з колегами та контрагентами, а з погляду інноваційного розуміння професії, здатності до ефективних комунікацій, прагнення до навчання тощо.

Як безперервний процес професійний розвиток здійснюється на основі широкого спектру видів, форм, методів, технологій і засобів навчання та сприяє вдосконаленню управлінської діяльності. Базисом професійного розвитку, його «стрижнем» є прагнення особистості до досконалості у своїй професійній діяльності [4]. При цьому професійний розвиток окремих управлінців не слід ототожнювати з професіоналізацією управлінської діяльності, хоча остання й залежить від нього, адже професійні знання кожного менеджера є унікальними, а їх цінність залежить від його місця в управлінській команді та в ієрархії організації.

Професійний розвиток проєктних менеджерів повинен відбуватися за кількома напрямками: особистий розвиток у сфері управління проєктами, закріплення навичок командної роботи, посилення компетенцій та накопичення практичного досвіду з огляду на специфіку проєктної діяльності, освоєння допоміжних навичок у сфері маркетингу, аналізу бізнес-процесів тощо.

Сучасний проєктний менеджер ІТ-сфери має відповідати за процес керування проєктами, визначати пріоритети виконуваних робіт, планувати та розподіляти завдання серед учасників команди, попередньо ідентифікувавши їхні здібності, навички, а також уміння працювати в окремих командах. Тому вимоги до менеджера ІТ-сфери виходять за межі набуття класичного технічного досвіду, адже він повинен уміти нейтралізувати перешкоди в роботі команди як технічного, фінансового, так і міжособистісного характеру.

Важливо зазначити, що професійні знання кожного проєктного менеджера не можуть бути однотипними, а залежать від його особистих якостей, від місця в управлінській команді чи ієрархії організації. А сам по собі професійний розвиток не передбачає здатність менеджера автоматично генерувати ефективні управлінські рішення, які взагалі не завжди повинні бути логічними та раціональними. Більше того, зовнішні обставини, чинники та ситуації можуть діаметрально змінювати кінцеве рішення. А ступінь їхнього впливу також буде індивідуальним для кожного окремого управління. Найявний досвід також не може гарантувати позитивного результату, адже кожна управлінська ситуація є неповторною, особливо якщо цей досвід пов'язаний виключно з галузевою, а не управлінською, насамперед проєктною, специфікою. До того ж у деяких випадках набагато більшого ефекту менеджер може досягти, керуючись власними емоціями та передчуттями.

Ситуації, в яких приймаються управлінські рішення, можуть бути стандартними, складними або екстремальними. В останньому випадку в умовах жорстких дедлайнів для проєктного менеджера на перший план часто виходять не його професійні здібності, а воля, реакція, відповідальність, моральність, тобто емоційний складник. Отже, все більшої актуальності для проєктних менеджерів набувають емоційний інтелект і пов'язані з ним емоційна культура та емоційна компетентність особистості.

Сучасні дослідники визначають емоційний інтелект як безліч некогнітивних здібностей, компетенцій і вмінь, які впливають на здатність справлятися з вимогами і впливом середовища, дають людині можливість успішно долати різні життєві ситуації [5]. У процесі управління проєктами найбільш цінними якостями емоційного інтелекту є розуміння власних емоцій, а також емоцій підлеглих із метою ефективного керування емоційним середовищем колективу (табл. 1).

З емоційним інтелектом тісно пов'язана й креативність, адже цифрова епоха створює необхідні умови для розкриття людського потенціалу, а креативний клас виступає важелем для змін у всіх сферах людської діяльності. Для ІТ-сфери також надважливо надати

Таблиця 1

Складники емоційного інтелекту проєктних менеджерів

| Складник | Характеристика |
|---------------------|---|
| Само-усвідомлення | Тільки усвідомлюючи свої емоції, можна знати про вплив ваших власних дій, настрою та емоцій на інших людей. Люди із самоусвідомленням бачать взаємозв'язок між почуттями і вчинками, здатні визначити свої сильні сторони, відкриті для нової інформації і досвіду, вчать під час взаємодії з іншими людьми. |
| Самоконтроль | Здатність керувати почуттями. Передбачає вираження емоцій адекватним чином, адже люди з витримкою, як правило, гнучкі і добре адаптуються до змін, а також здатні управляти конфліктами і вирішувати напружені або складні ситуації. |
| Навички спілкування | Справжнє розуміння емоцій потребує, щоб ця інформація працювала у взаємодії і комунікаціях із людьми кожен день. У професійній сфері це означає, що переваги отримують ті менеджери, які будують здатні побудувати контакт і взаємини з підлеглими. |
| Емпатія | Здатність розпізнавати емоційний стан інших людей та розробляти реакцію на основі цієї інформації. Дає змогу відслідковувати негласні відносини, процеси, які відбуваються у різних спільнотах, особливо на робочих місцях. |
| Самотивація | Люди, емоційно багаті, керуються чимось за межами одних лише зовнішніх стимулів (слава, гроші, визнання). Замість цього у них є пристрасть для реалізації власних внутрішніх потреб і цілей. Вони також схильні бути відданими своїй справі і легко беруть ініціативу на себе, коли перед ними поставлено завдання. |

Джерело: складено авторами за даними [6]

проектам творчий складник та максимально сприяти розвитку людського потенціалу в проектних командах.

У проектному менеджменті креативність виступає як здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, успішно вирішувати поставлені завдання новаторськими способами з відходом від існуючих шаблонів. У цьому сенсі вона повинна включати такі компоненти, як підвищена чутливість до актуальних проблем, до дефіциту або суперечливості необхідних знань, а також дії щодо пошуку способів вирішення, які засновані на генеруванні гіпотез, їх перевірці і зміні за необхідності та формулюванні результату рішення [7].

Креативні якості конкурентоспроможного проектного менеджменту реалізуються, насамперед, у певному типі мислення, властивого управлінцям економіки знань. Такі управлінці завжди виявляють інтерес до саморозвитку, характеризуються відкритістю, незалежністю, наполегливістю, готовністю до створення принципово нових ідей, позбавлених традиційного мислення. У цьому сенсі під креативною діяльністю слід розуміти певну послідовність операцій з отримання корисних інноваційних проектних рішень шляхом нестандартного комбінування доступних ресурсів.

Креативність як сукупність творчих здібностей індивіда є природним талантом. Проте існує декілька дієвих способів її стимулювання, а саме: правильний розподіл робочих завдань, надання працівникам свободи вибору засобів для досягнення цілей, обґрунтований розподіл часу і коштів для вирішення завдання, створення робочої групи, члени якої готові до взаємодії й вирізняються глибиною неординарного мислення і поглядів, заохочення працівників, організаційна підтримка.

Модель управління, на чолі якої стоїть креативний менеджер, набуває ефекту синергії в інноваційному процесі, оскільки інноваційні технології не тільки тиражуються, а й розгортаються завдяки механізму креативного коучингу і партнерських відносин [8, с. 127]. З іншого боку, креативні менеджери – це досить індивідуалістична та навіть розрізнена соціальна група. Багатьох із них досить складно інтегрувати у загальні процеси організації, що знаходяться поза зоною їхнього прямого впливу, адже креативним менеджерам вистачає пошуку нових вражень, особистого розвитку, творчої реалізації, хобі. Отже, представники креативного класу є необхідними членами управлінських команд, проте дуже рідко демонструють лідерські якості.

Висновки з проведеного дослідження. В ІТ-сфері проект сприймається передусім як комплекс дій або процесів, спрямованих на практичне втілення інновацій. Власне, ІТ-проекти можуть належати до різних аспектів діяльності: створення нового ІТ-продукту, зміна у форматі продажу, освоєння нових ринків збуту, технічне та програмне переоснащення. Адже ядро проектного менеджменту виявляється не в конкретних напрямках діяльності, а в самій новизні того, що втілюється у життя.

У межах власних повноважень кожний проектний менеджер визначає специфіку в методах управління та організації робіт під час реалізації ІТ-проекту, що дає змогу значно скоротити провали під час упровадження нових ідей та підвищити якісні характеристики. І в найближчому майбутньому саме на проектних менеджерах нового покоління, що мають лідерські якості, емоційний інтелект, креативні здібності та високий професійний рівень, покладатиметься завдання щодо реалізації масштабних ІТ-проектів, у тому числі й на державному рівні.

Список використаних джерел:

1. Максвелл Дж.С. Шеф и его команда. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 256 с.
2. Кузнецов Е. Конкурентоспособная система менеджмента как основа социально-экономического суверенитета державы. *Рыночная экономика: современная теория и практика управления*. 2018. Т. 18. Вып. 1 (41). С. 9–24.
3. Ткаченко А., Ткаченко К. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
4. Калашнікова С. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 380 с.
5. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto, Canada : Multy-Health System, 1997. 130 p.
6. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 516 с.
7. Torrance E.P. Guiding Creative Talent – Englewoodcliffs. New York : Prentice-Hall, 1962. 117 p.
8. Шапошников К.С. Інноваційна культура як провідний чинник розвитку інноваційних процесів у національній економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вып. 3. С. 126–129.

References:

1. Maxwell J.C. (2000). Shef i ego komanda [The boss and his dreamteam]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)
2. Kuznietsov E.A. (2018). Konkurentnospromozhna systema menedzhmentu yak umova sotsialno-ekonomichnoho suverenitetu derzhavy [Competitive management system as a condition of socio-economic sovereignty of the state]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Vol. 18. Issue 1 (41), pp. 9–24. (in Ukrainian)
3. Tkachenko A.M., Tkachenko K.A. (2014) Profesiyni rozvytok personalu – nahalne zavdannia sohodennia [Professional development of staff – an urgent task today]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1, pp. 194–197. (in Ukrainian)
4. Kalashnikova S.A. (2010) Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva: monohrafiia [Educational paradigm of professionalization of management on the basis of leadership : monograph]. Kyiv : Kyivsk. un-ty imeni Borysa Hrinchenka. (in Ukrainian)
5. Bar-On R. (1997) Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto, Canada: Multy-Health System.
6. Goulman D. (2013) Emotcionalnyi intellekt. Pochemu on mozhет znachit bolshe chem IQ [Emotional intelligence. Why it can mean more than IQ]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)

7. Torrance E.P. (1962) Guiding Creative Talent – Englewoodcliffs. New York: Prentice-Hall.

8. Shaposhnykov K.S. (2013) Innovatsiina kultura yak providnyi chynnyk rozvytku innovatsiinykh protsesiv u natsionalnii ekonomitsi [Innovative culture as a leading factor in the development of innovative processes in the national economy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 3, pp. 126–129. (in Ukrainian)

E-mail: avandreichenko@gmail.com

E-mail: stas_gorbachenko@ukr.net