

Посилання на статтю

Росошанська О.В. Оцінка рівня розвитку організації з позиції компетентнісного підходу до управління проектами / О.В. Росошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 61-67. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10rovpub.pdf>

УДК 005.8:005.412:005.585

О.В. Росошанська

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ З ПОЗИЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Розроблено модель організації як системи стержневих компетенцій, показано перспективність її застосування для зовнішньої та внутрішньої оцінки рівня розвитку організації як альтернативи оцінки технологічної зрілості. Рис. 2, табл. 2, дж. 22.

Ключові слова: розвиток, проектний підхід, стержнева організаційна компетенція, стержневий продукт, кінцевий товар.

О.В. Росошанская

ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Разработана модель организации стержневых компетенций, показана перспективность ее использования для внешней и внутренней оценки уровня развития организации как альтернативы оценки технологической зрелости. Рис. 2, табл. 2, ист. 22.

O.V. Rossoshanskaya

ESTIMATION OF AN ORGANIZATION DEVELOPMENT FROM THE POINT OF VIEW OF THE COMPETENCE APPROACH TO THE PROJECT MANAGEMENT

Model of organization as a basic competences system is generated; its promising results in an organization development internal and external estimation as an alternative to maturity examining is shown.

Постановка проблеми у загальному вигляді. До однієї з проблем сучасності можна віднести проблему сталого розвитку будь яких соціально-економічних систем в умовах бурхливих змін, непередбаченості, значної невизначеності, нестійкості, інформаційного стресу. На нашу думку, як і думку інших фахівців з різних напрямків наукової і практичної діяльності, її вирішення лежить в площині застосування методології управління проектами. Підтвердженням цьому є висловлення корифеїв які безпосередньо не працюють в сфері управління проектами. Так, Том Петерс визначає роботу менеджера проектів роботою номер один у XXI столітті, а Еліахія Голдратт, піонер теорії

обмежень, розглядає управління проектами як наступний фронтір безперервного удосконалення бізнесу [1, с.10]. Саме це призвело до того, що розвиток компаній, організацій вимірюють, використовуючи різноманітні моделі технологічної зрілості [2, с.27]. Технологічна зрілість розглядається як міра готовності організації до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу [3, с.203]. Сьогодні існує більше двадцяти моделей технологічної зрілості організацій [3, с.203]. До останніх розробок в цьому напрямку слід віднести модель РМСММ (друга назва СРЗМ), яка запропонована С.Д. Бушуєвим та Н.С. Бушуєвою [4], а також модель розвитку технологічної зрілості підприємства ОРМЗ інституту РМІ [5].

Наприкінці 2003 року інститут РМІ завершив розробку стандарту ОРМЗ. За ці роки він отримав відповідну цінність, в першу чергу, для внутрішніх оцінок управління зрілістю управління проектною організацією. Але завищені очікування в професійному середовищі ні сам стандарт, ні його інструментарій поки не виправдовують [2, с.28].

Аналіз останніх досліджень і виявлення не вирішених проблем. Для цілей оцінки розвитку крім моделей технологічної зрілості використовують й інші підходи. Один з них – матрична модель збалансованого організаційного розвитку [6, с.75]. В моделі Р2М для цього застосовується оцінка спільноти [7, с.168]. Але різноманіття моделей і підходів до оцінки розвитку свідчить про невирішеність цієї проблеми. Слід нагадати вислів Тіта Конті: «те, що не може бути виміряно, тим не можна управляти, те не можна удосконалювати» [8].

Саме це і визначило **мету** даного дослідження, яка полягає в пошуку більш універсальної основи оцінки розвитку та розробки на її основі принципів та підходів до оцінки розвитку організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для пошуку більш універсальної основи оцінки проведемо порівняльний аналіз існуючих підходів. Для цього розглянемо ті з них, які були згадані вище (табл.1).

Таблиця 1

Сутнісні аспекти моделей оцінки розвитку організації

№	Назва моделі оцінки	Головні аспекти моделі	Сутність аспектів моделі
1	РМСММ (Project Management Capacity Maturity Model)	Покроковий розвиток від формування загальної професійної мови управління проектами до розвитку професії через життєві шляхи та цикли, постійні покращення, бенчмаркінг, реінжиніринг	Загальна професійна мова управління проектами, загальні принципи управління проектами, єдина методологія управління проектами, розвиток через постійні покращення, бенчмаркінг, реінжиніринг
2	ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model)	Перенос кращої світової практики управління проектами в конкретну організацію, яка включає знання, оцінку та покращення	Область знань – формує уявлення про ключові індикатори прогресу проекту. Область оцінки – визначає поточну зрілість організації для виявлення сильних та слабких сторін організації. Область покращення – використовує кращу світову практику для настройки окремих складових системи

			управління проектами
3	Матрична модель збалансованого організаційного розвитку	Гармонійний розвиток елементів організації за напрямками завдяки реалізації низки проектів з урахуванням рівня індикаторів технологічної зрілості та готовності до змін	Елементи організації: бізнес-середовище, управління, технологія, продукти. Напрями: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, люди
4	Модель процесу визрівання проектно-орієнтованої компанії в області професійного управління проектами (Керцнер) [9]	Постійні покрокові покращення та підвищення кваліфікації проектних менеджерів і проектних команд та діяльності самої організації	Спільна мова, загальні процеси, методологія, бенчмаркінг, постійні покращення

Більш детальний розгляд кожного з аспектів моделей доводить, що вони пов'язані з різними компетенціями, якими повинні володіти, в першу чергу, професіонали з управління проектами. Так, наприклад, перший рівень моделей 1 та 4 (табл. 1) передбачають комунікаційну компетенцію вільного професійного спілкування для розуміння один одного. Другий рівень передбачає наявність технічних компетенцій з реалізації основних процесів управління проектами. Третій рівень – наявність методологічної компетенції бачення загальних процесів як єдиного цілого. Четвертий рівень – компетенції щодо переносу кращого досвіду в процеси, методологію та культуру управління. П'ятий рівень в моделі 4 та зворотній зв'язок в моделі 1 (табл. 1) пов'язані з компетенцією постійного покращення шляхом повернення на третій та четвертий рівні.

Аналогічні компетенції в різних їх трактовках передбачають й інші моделі оцінки рівня розвитку організації. З цього випливає, що більш універсальним аспектом оцінки може виступати компетентність (компетенція). Цей термін може застосовуватись як на рівні окремої особи, так і організації в цілому.

Підтвердженням правильності вибору компетенцій як універсального індикатору оцінки рівня розвитку організації є наступні факти.

По-перше, сьогодні компетенції є основою розуміння змісту кваліфікацій та побудови Європейської кваліфікаційної рамки (EQF) [10, 11]. Вони використовуються як показники кар'єрного зростання в області управління проектами [12, 13]. Компетенції є головним індикатором у визначенні стратегічних намірів та конкурентних переваг сучасних успішних організацій у довгостроковій перспективі [14, 15, 16].

За своєю сутністю, компетенції є нематеріальним активом будь-якої соціально-економічної системи (людини, групи людей, організації та інш.). Саме вони є рушійною силою процесу розвитку, яка визначає його вектор та швидкість в сучасних умовах суспільства знань. Ефективність застосування цієї рушійної сили суттєво залежить від того, з яких позицій розглядати організацію [17] (явищний аспект розвитку). Виходячи з цього, доцільно для оцінки рівня розвитку організації розглянути сутнісний аспект з позицій компетентнісного підходу. Для цього пропонується використовувати таке поняття, як «стержневі (ключові) організаційні компетенції» (СОК). Під стержневими компетенціями будемо розуміти «форми існування», результат колективного досвіду організації в цілому, координації дій з виробництва широкої номенклатури продукції та інтеграції різноманітних технологічних напрямків [14]. Вони мають безпосередне

відношення до організації надання цінностей. Це комунікації, захопленість та відданість справі, які не визнають внутрішніх організаційних меж. Важливим є той факт, що навички та уміння, які спільно утворюють стержневі компетенції, концентруються навкруг особистостей, які володіють в достатній мірі широким колом інтересів. Це дозволяє їм помітити можливості, які відкриваються від поєднання їх функціональних навичок з досвідом інших особистостей, створює при цьому нові та цікаві варіанти.

Головні ознаки сутності стержневих компетенцій наведені в табл. 2 [18].

Таблиця 2

Ознаки сутності стержневих компетенцій

№ з/п	Ознака	Опис ознаки
1	Носії стержневих компетенцій	Персонал, який володіє відповідними знаннями, уміннями, навичками, мотивацією
2	Необхідна інфраструктура розвитку стержневих компетенцій	Взаємозв'язок людського та організаційного (структурного) капіталу: особливих навичок, умінь персоналу та інноваційних технологій, комунікаційних та інформаційних систем організації, корпоративної культури та інших елементів.
3	Критерії розвитку стержневих компетенцій	Зростання споживчого (ринкового) капіталу, задоволеність та лояльність клієнтів, інвестиційна привабливість організації

Основними ознаками явища стержневих компетенцій є:

1. Вони забезпечують надання вигоди споживачу завдяки відмінним достоїнствам кінцевого продукту організації.

2. Вони не можуть бути практично скопійовані та відтворені конкурентами тому, що вони являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок.

3. Вони забезпечують потенційний доступ до різних ринків та можуть бути широко розповсюджені на багато продуктів організації.

Аналіз думок різних дослідників дозволив авторам роботи [19] ідентифікувати вісім найважливіших якостей стержневих (ключових) компетенцій. Це: присуща природна складність; достатньо трудна ідентифікація; можливість використання тільки в рамках тієї бізнес-системи, в якій вона існує; незношуваність при використанні; незрівнянність; незамінність; більш краще розвинута на початку функціонування бізнесу; використання для посилення іншої сукупності компетенцій.

В роботі [18] запропоновано визначення стержневих компетенцій, яке корелюється з наведеними ознаками явища стержневих компетенцій. Стержневі компетенції – це такі параметри внутрішнього середовища, які:

- не можуть бути імітовані конкурентами,
- базуються на основі ефективної взаємодії елементів людського та організаційного капіталу,
- перетворюють фактори тимчасової конкурентної переваги,
- забезпечують зростання ринкового капіталу на основі формування стійких конкурентних переваг організації.

Виходячи з розуміння стержневих компетенцій як основи створення стержневих продуктів (СП), в роботі [14] доведено, що саме стратегічні продукти є сутністю кінцевих товарів (КТ), які споживаються на ринку.

Для можливості оцінки рівня розвитку організації з позицій компетентнісного підходу пропонується модель організації як системи стержневих компетенцій (рис. 1).

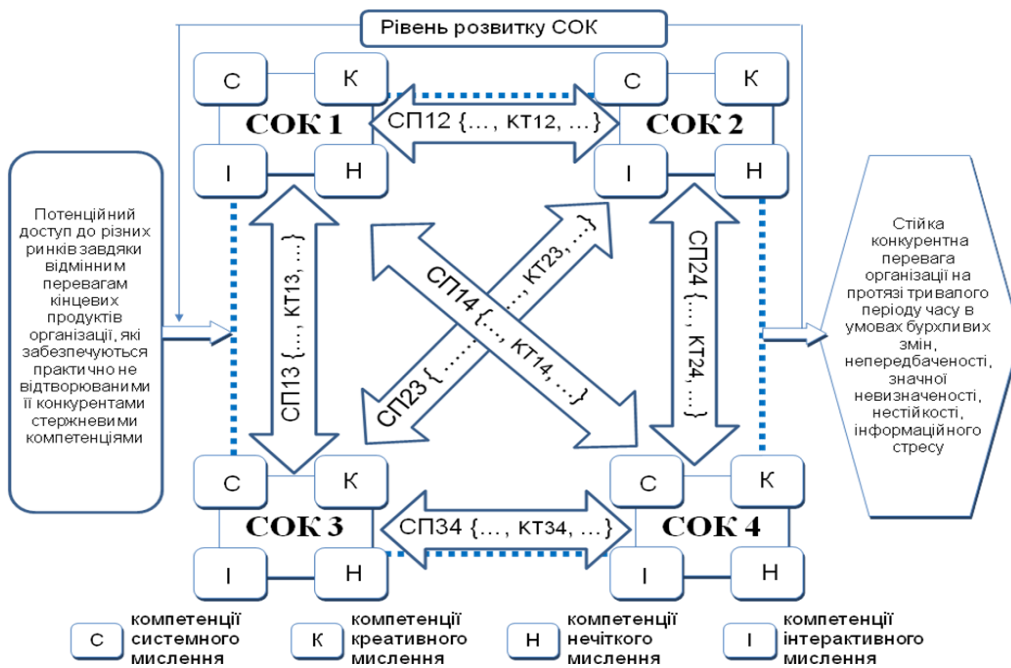


Рис. 1. Модель організації як системи стержневих компетенцій

Як бачимо, в якості елементів моделі виступають стержневі компетенції. Досвід довів, що невеликій кількості компаній вдалося досягти світового лідерства завдяки 5-6 фундаментальним компетенціям [14]. Тому в моделі (рис. 1) з урахуванням обґрунтованості достатньої кількості її компонентів [20], виділено чотири компоненти – стержневі компетенції. Зв'язок між стержневими компетенціями забезпечує появу стержневого продукту, який є основою випуску декількох кінцевих товарів. В моделі також враховано те, що стержневі компетенції беруть участь у створенні найбільшої споживчої вартості, є колективним знанням, яке дозволяє організувати і управляти використанням інших компетенцій і здібностей, тим самим створювати додаткову споживчу вартість [19]. В якості «інших компетенцій» запропоновано використовувати універсальні компетенції особистості цілісно мислити завдяки здатності виділяти і розвивати такі компоненти як системне, креативне, нечітке та інтерактивне мислення [21]. Таким чином в моделі реалізовано системний підхід який передбачає одночасно розглядати будь яке явище (об'єкт, предмет, процес і таке інше) як систему і компонент більшої системи [22, с. 8].

На початку функціонування будь-якого бізнесу організація для забезпечення своєї конкурентної переваги повинна мати як мінімум дві стержневі компетенції. Саме розвиток цих компетенцій стає основою для отримання стійкої конкурентної переваги завдяки збільшенню доданої споживчої вартості [19]. По мірі свого розвитку не доцільно зосереджуватись на розширенні випуску кінцевих товарів, які базуються на стержневому продукті, пов'язаного з цими первинними стержневими компетенціями. Треба поступово доводити кількість стержневих компетенцій до чотирьох. В такому випадку організація буде мати створити шість стержневих продуктів, кожний з яких базується на використанні двох стержневих компетенцій. Подальший розвиток організації повинен базуватись на збільшенні

кількості стержневих компетенцій у створенні стержневого продукту. Як бачимо (рис. 2), це дозволяє отримати ще п'ять додаткових стержневих продуктів, які за своєю конкурентоздатністю значно перевищують (з точки зору можливості копіювання) стержневі продукти, які базуються на двох стержневих компетенціях.

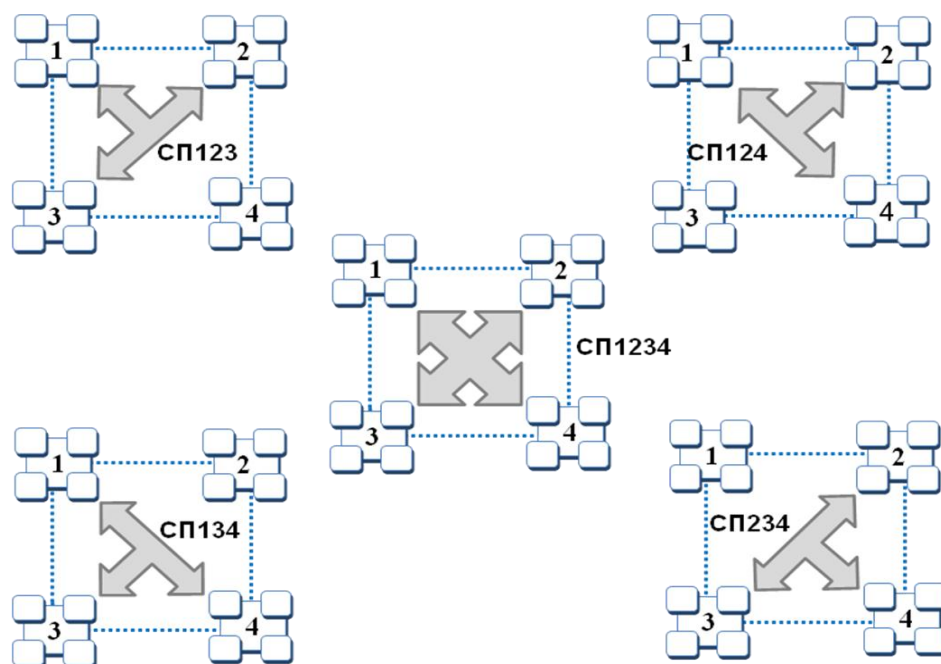


Рис. 2. Стержневі продукти, які базуються на двох та трьох стержневих компетенціях

В якості оцінки рівня розвитку організації як цілісної системи можна застосовувати інтегральні показники, які враховують кількість в натуральному вигляді кінцевих товарів, споживаних ринком, з урахуванням кількості стержневих компетенцій, пов'язаних з їх виробництвом. Крім того, потрібно оцінювати структуру доходів організації від реалізації товарів, у виробництві яких застосовується різна кількість стержневих компетенцій.

Для оцінки рівня розвитку стержневих компетенцій як компонентів системи кожний з яких є системою з інших компонентів (компетенцій) доцільно використати аналог системи рівнів Європейської кваліфікаційної рамки. В її основі покладено поділ на рівні в залежності від розвитку: компетенції - за ознаками автономії і відповідальності; навичок – за ознаками пізнавальних і практичних; знань – за ознаками теоретичних і фактичних [10]. Наявність трьох груп ознак співпадає з розумінням наявності різних шляхів формування компетентності у проектних менеджерів за рахунок накопичення академічних кредитів, практичних кредитів та секторальних кредитів [12].

Розвиток стержневих компетенцій організації пов'язано з реалізацією відповідних проектів. Такі проекти є не тільки унікальними, як кожний проект, але і специфічними та індивідуальними. Останнє пов'язане з розумінням того, що сьогодні кожну організацію потрібно розглядати як живий [23]. Тому реалізація таких проектів потребує організм специфічного набору компетенцій проектних менеджерів, які будуть управляти їх реалізацією. При цьому рівень розвитку цих компетенцій також визначається специфічністю кожного конкретного проекту. Сукупність таких компетенцій з урахуванням необхідного рівня їх розвитку можна визначити як контекстуальні компетентності проекту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропонована модель системи стержневих компетенцій організації дозволяє розглядати її як цілісну систему, метою функціонування якої є потенційний доступ до різних ринків завдяки відмінним перевагам кінцевих продуктів організації, які забезпечуються практично не відтворюваними її конкурентами стержневими компетенціями. Досягнення цієї мети забезпечує стійку конкурентну перевагу організації на протязі тривалого періоду часу в умовах бурхливих змін, непередбаченості, значної невизначеності, нестійкості, інформаційного стресу. В подальшому необхідно розробити моделі кількісної оцінки рівня розвитку на основі запропонованої моделі системи стержневих компетенцій організації та оцінки контекстуальних компетенцій проекту.

ЛИТЕРАТУРА

1. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич: Пер. с англ. Е.В. Мамонтова: Под ред. С.И. Неизвестного. – М.: Компания АйТи: ДМК Пресс, 2008. – 729 с.
2. Ципес Г.Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 304 с.
3. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
4. Бушуев С.Д. Развитие технологической зрелости в управлении проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003. – №2(7). – С.5-12.
5. PMI, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation, 2003. – 150 p.
6. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программы организационного развития: Монография / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.
7. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2; [пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева]. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
8. Конти Т. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Тито Конти, Есио Кондо, Грегари Ватсон. Серия «Практический менеджмент» – М.: Издательство РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
9. Kerzner H. Strategic planning for project management maturity model / H. Kerzner. – New York: John Wiley & Sons, 2001.
10. Утверждение европейских квалификационных рамок для обучения на протяжении жизни // *Официальный журнал европейского союза*, 2008. – С. 111/5.
11. Европейский опыт формирования общего понимания содержания квалификаций и структур степеней. Компетентностный подход. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.edst.msu.ru/conf/docs/europe.doc.
12. Россошанская О.В. Формализация путей повышения компетентности проектных менеджеров с позиции требований профессиональной системы сертификации / О.В. Россошанская // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – №2(26). – С. 91-101.
13. Бушуев С.Д. Системный подход к гармонизации процессов образования и сертификации в управлении проектами / С.Д. Бушуев, В.И. Воропаев, В.А. Рач // *Управление проектами и программами*, 2008. – №04(16). – С. 300-313.
14. Прахалад К.К. Стержневые компетенции корпорации / К.К. Прахалад, Гэри Хэмел: Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куинн, Сумантра Гошал. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bigc.ru.theory/books/gmsp/c_86.php.
15. Что такое ключевые компетенции организации? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://neoscience.ru/blog/creativeconomy/11.html>.
16. Чернявский А.П. Стержневые компетенции как основа конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе / А.П. Чернявский // *ВлГУ: Электронный журнал*, 2007. – №14. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1626>.

17. Медведєва О.М. Обґрунтування інтерактивного підходу до розвитку організацій на основі методології управління проектами / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – №3(35). – Прийнято до друку.
18. Белякова Г.Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия / Г.Я. Белякова, Е.В. Сумина // Электронный журнал «Исследовано в России» поход. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005.104.pdf>.
19. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом, 2002. - №2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str062.html>.
20. Россошанская О.В. Особенности планирования проектов на основе системной модели / О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – №1(1). – С. 57-62.
21. Россошанская О.В. Культурный контекст проекта как элемент компетентностного подхода в управлении проектами / О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – №2(34). – С. 147-155.
22. Рач В.А. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Навчальний посібник / В.А. Рач, О.В. Ігнатова. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – 210 с.
23. Мейер К. Живая организация / Кристофер Мейер, Стэн Дэвис. – М: издательство «Добрая книга», 2007. – 368 с.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2010 р.