

**АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ
ПРОЕКТУ ЯК ОДНОГО ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИХ ЕЛЕМЕНТІВ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

А. О. Сулім-Тимовті, к. т. н., доц.

Національна металургійна академія України

Постановка проблеми і актуальність. У сучасних умовах ринкових відносин в Україні гостро стає питання підвищення конкурентоспроможності організацій на ринку та їх своєчасної адаптації до змін конкурентного середовища. Перед організаціями виникає проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повної взаємозв'язки стратегічних можливостей організації з внутрішнім потенціалом її ресурсів. Ефективне управління діяльністю проектно-орієнтованими організаціями передбачає розгляд трудових ресурсів, що є одним із найважливіших ресурсів організації з відповідними його компетенціями, як здобуток організації у конкурентній боротьбі, його розміщення, мотивування, розвиток разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних конкурентних переваг. Одним із основних завдань, що стоять перед проектно-орієнтованими організаціями є якісне формування та управління командою проекту. Багато дослідників підтверджують, що саме від компетентності персоналу, його майстерності залежить результат проекту. Тож, для успішної реалізації проекту командою проекту необхідно розробити загальний підхід, який допоможе під час формування команди.

Метою даної статті є створення моделі формування командою проекту, що базується на компетенційному підході із єдиним набором елементів, які входять до неї.

Виклад Для виконання будь-якого проекту потрібні об'єднані, цілеспрямовані зусилля колективу людей (команди проекту) Команда проекту є групою співробітників, що володіють взаємодоповнюючими вміннями і діють відповідно до загальної мети, задач і підходів, за виконання яких вони несуть взаємну відповідальність, підпорядковуються керівнику проекту і є основним елементом його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Дана група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

При формуванні команди проекту може існувати два основних підходи. При першому підході команда формується із провідних учасників проекту, до них відносять замовника та підрядчик, але окрім них можуть бути і інші учасники. Вони створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядчика. Ці керівники підпорядковуються єдиному головному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядчика може бути керівником всього проекту. Керівник проекту у всіх випадках має власний апарат співробітників, які здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.

При іншому підході для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. Для здійснення функцій згідно прийнятому розподілу зон відповідальності в команду входять повноважні представники всіх учасників проекту.

Система формування команди проекту необхідна для ефективного використання трудових ресурсів проектно-орієнтованої організації. На думку автора, для досягнення поставленої мети необхідно здійснити низку заходів, а саме оцінити

кількісний склад команди проекту, визначитися із набором компетенцій (створення моделі) кандидатів у команду проекту та провести їх оцінку.

Для того, щоб команда проекту ефективно виконувала свої обов'язки потрібно дотримуватися наступних умов. По-перше, необхідно ясно і чітко розуміти свою роль, що, в свою чергу, дозволяє кожному члену команди проекту виконувати свої професійні обов'язки, не перетинаючись з роботою інших. По-друге, графік робіт проекту повинен бути узгодженим з усіма членами команди проекту. По-третє, усі члени команди повинні добре взаємодіяти один з одним.

Щоб виконувалися всі умови формування команди проекту, важлива роль належить і оцінці кількісного складу команди проекту. Кількісний склад команди проекту – величина, яку ряд дослідників оцінюють по різному. В більшості праць автори акцентують свою увагу на кількісному складі команди проекту, який не повинен перевищувати 7 ± 2 особи. Тож, основуючись на аналізі, автором даної роботи було розроблено власний поділ щодо складу команди проекту, а саме: команди проекту до 5 чоловік, від 6 до 9 та понад 9 [1].

Управління трудовими ресурсами проектно-орієнтованої організації вимагає розуміння того - які люди, які їх знання, навички, здібності, тощо і необхідні для ефективної реалізації діяльності організації.

Класичну ефективну команду зазвичай характеризували загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, проте є специфічні риси, властиві тільки команді [2, 3]. Розрізняють ефективність з позицій професійної діяльності по проекту і організаційно-психологічного клімату діяльності.

Тому, при формуванні команди проекту організації необхідно визначити і оцінити основні компетенції членів команди проекту. На думку ряду авторів, базові компетенції визначають вимоги до професійних навичок і соціальних характеристик членів команди проекту [3, 4].

Одним із чинників успішної реалізації проекту, є створення моделі компетентності, в основі якої запропоновані базові компетенції членів команди проекту. Основна ідея даної моделі, полягає в чіткому та ясному уявленні про стан і розвиток якостей, а також поведінкових характеристик членів команди проекту, що необхідні для ефективної реалізації проекту.

Хоча й, на сьогоднішній день поняття "компетенція" придбала досить широкую популярність [3, 5-7], але існує деяка невизначеність і суперечки щодо поняття "компетенція". Тому особливим недоліком при створенні моделі компетенцій є відсутність загального визначення, яке здатне об'єднати різні підходи, в яких цей термін використовується.

Під час дослідження було виділено два домінуючі підходи, які з'явилися відносно незалежно один від одного: американський підхід (розглядає компетенції як опис поведінки співробітника; за його трактуванням компетенція - це основна характеристика співробітника, при володінні якої він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, добитися високих результатів в роботі) та європейський підхід (розглядає компетенції як опис робочих задач або очікуваних результатів роботи; компетенція – це здатність співробітника діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації).

Таким чином, європейський підхід зосереджений на визначенні стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником, а американська модель визначає, що повинен робити працівник, для того, щоб добитися найбільш високої ефективності в роботі.

При аналізі наведених даних слід розрізняти сутність близьких категорій, які використовуються в джерелах інформації: „компетентність” та „компетенція”.

Згідно даних [5] під „компетентністю” мається на увазі „набір знань, логічного відношення, навичок і досвіду, який необхідний для успішного виконання відповідних функцій”. Це, здебільшого, відноситься до якостей особистості.

Набір компетентностей членів команди, зокрема, команди проекту може розглядатися як *компетенція*, тобто, - „інтегральна якість, що співставляє знання, навички та спрямування особи, які описані у термінах поведінки, що спостерігається”. Це, здебільшого, характеризує якість команди виконавців.

З метою уточнення і конкретизації моделі компетенції проекту були проаналізовані і узагальнені роботи вітчизняних дослідників, які працюють в цьому напрямі (області) - С.Д.Бушуєва і Н.С.Бушуєвої, А.А.Вучкович-Стадник, В.Авдевої, Д.Л.Котова та ін. Зазначимо, що у трактуванні поняття „модель компетенції” великих відхилень не виявлено [5-7]. Тому, було прийнято, що модель компетенції - це набір ключових компетенцій, необхідних членам команди проекту для успішного досягнення стратегічних цілей організації. Але елементи, які входять до моделей – різноманітні.

В роботі [5] автори розглядають модель компетенції з урахуванням трьох напрямків. А саме - технічні, поведінкові і контекстуальні. До елементів технічної компетенції відносять: успішність управління проектом; зацікавлені сторони; вимоги і задачі проекту; проектний ризик і можливості; якість; проектну організацію; роботу команди; дозвіл проблем; структури проекту; задум і підсумковий продукт проекту; час і фази проекту; ресурси; витрати і фінанси; закупівлі і контракти; зміни; контроль і звітність; інформацію і документацію; комунікації; запуск проекту; закриття проекту.

Елементи поведінкової компетенції включають: лідерство, участь і мотивацію, самоконтроль, впевненість в собі, відвертість, творчість, орієнтацію на результат, продуктивність, узгодження, переговори, конфлікти і кризи, надійність, розуміння цінностей, етику.

Елементи контекстуальної компетенції включають: проектно-орієнтоване управління; програмно-орієнтоване управління; портфельно-орієнтоване управління; здійснення проектів, програм і портфелів; постійна організація; підприємницька діяльність; системи, продукти і технології; управління персоналом; здоров'я, безпеку, охорону праці і навколишнє середовище; фінанси; юридичні аспекти.

У роботах [8, 9] модель компетенції також представлена у вигляді трьох напрямків, але з різною направленістю:

- Корпоративні (або ключові) - ділові і особові якості, які повинні бути властиві кожному співробітнику компанії незалежно від посади і змісту діяльності. За даними досліджень, в комерційних компаніях країн Заходу корпоративними компетенціями, що найчастіше зустрічаються, є: навички комунікацій; орієнтація на результат/мотивація досягнень; клієнтоорієнтованість; уміння працювати в команді; лідерство; уміння організувати роботу; знання бізнесу; адаптація до змін; уміння допомагати іншим співробітникам в професійному розвитку; уміння ефективно вирішувати проблеми. Корпоративні компетенції засновані на цінностях, традиціях, стилях управління, характерних для організаційної культури компанії.

- Управлінські (або менеджерські) - здібності і особові якості, що становлять сукупність умінь і навичок, які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес - цілей. Вони розробляються для співробітників, що зайняті управлінською діяльністю і працівників, що знаходяться, в лінійному або функціональному підпорядкуванні. Управлінські компетенції можуть бути схожі для керівників в різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як: „Стратегічне бачення” „Управління бізнесом”, „Організація”, „Робота з людьми” і т. ін.

Строительство, материаловедение, машиностроение

- Професійні (або технічні) - спеціальні знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Вони застосовуються відносно певної групи посад. Складання професійних компетенцій для всіх груп посад в організації є дуже трудомістким і довгим процесом.

Як видно із даної моделі набір корпоративних компетенцій універсальний для всіх співробітників. Але чим вище позиція співробітника в професійно-посадовій ієрархії, тим більше у нього менеджерських і тим менше технічних і професійних компетенцій.

Аналіз показує, що деякі організації застосовують виключно ключові, інші ж навпаки, розробляють і використовують тільки управлінські компетенції.

На думку авторів робіт [10-12], члени команди повинні володіти п'ятьма видами компетенцій: спеціальною, загальною, організаторською, комунікативною та особовою.

Спеціальна компетенція торкається того напрямку діяльності, яким займається співробітник. Загальна - пов'язана із загальним рівнем освіти співробітника - це знання у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології - все, що необхідне для роботи на ринку, але не пов'язане з безпосередньою діяльністю його підрозділу.

Організаційна компетенція - це організаторські навички, здібності і схильність, які пов'язані не тільки з організацією конкретних заходів, але й включають навички управління часом, ухвалення рішень, нормування, регламентацію і багато інших. Саме оргкомпетенція, разом з комунікативною і спеціальною дозволяють управляти бізнес-процесами в компанії і є найбільш важливими для менеджера.

До комунікативної компетенції відносяться навички спілкування з людьми і групами, навички врегулювання конфліктів, навички управління груповими процесами, навички отримання і передачі зворотного зв'язку, навички встановлення і розвитку контакту, навички ведення переговорів. Комунікативна компетенція важлива і для рядових співробітників, особливо тих, хто працює з людьми, але керувати при низькому рівні знань і умінь в цій сфері практично неможливо.

Під особовою компетенцією мається на увазі особова зрілість, розуміння людиною свого життя і життя взагалі, розуміння себе і інших людей, уміння вловити нюанси людських відносин, зрозуміти глибинні мотиви поведінки, здатність брати на себе відповідальність за те, що відбувається в житті (досягнення, невдачі і т.п.).

Досить часто для визначення і оцінки компетенцій команди проекту використовують стандартну модель компетенцій „20 граней” [13]. Дана модель складається з 20 компетенцій, розбитих на 5 кластерів: управлінські навички, міжособові навички, навички ухвалення рішення, індивідуальні риси, мотивація. Кожен кластер містить чотири компетенції. Компетенції визначають чіткий і цілісний набір критеріїв, щодо яких може бути описана і оцінена діяльність членів команди проекту. Добре та правильно побудована модель компетенцій забезпечує життєздатний зв'язок між поведінкою, здібностями і властивостями. Тож, в результаті проведеного аналізу, автором даної роботи було виявлено наступне:

- моделі компетенцій достатньо різноманітні і залежать, в першу чергу, від певної сфери діяльності організації [5, 8, 11, 13], а відповідно і спрямованості (однотипності) проектів;

- найбільш розвинутий перелік елементів, які формують компетентність виконавців та відповідні компетенції їх команди наведені у джерелі [5];

- частина важливих елементів компетенцій, які відносяться до якості виконавців (команди проекту), наприклад, “знання”, “навички” та інші представлені не у всіх джерелах, а такий важливий елемент як “інтелект” не є врахованим ні в одному з розглянутих підходів;

- велика кількість елементів компетенцій, що запропоновані, створюють певні складнощі при їх необхідній інтегральній кількісній оцінці, яка потребує згрупування близьких за суттю чинників.

Розв'язання проблеми одночасного з врахуванням великої кількості факторів при виборі методів управління командою проекту можна шляхом розробки і впровадження комп'ютеризованої системи підтримки. При цьому рекомендації, які накопичуватимуться такою системою, мають носити практичний характер і бути орієнтовані на управління трудовими ресурсами проектно-орієнтованої організації.

Ще однією із основних проблем, яка існує при формуванні команди проекту є відсутність формалізованих підходів кількісної оцінки компетентності членів команди проекту. Традиційні підходи щодо оцінки компетентності - атестація, тестування, інтерв'ю і т. ін. - кардинально не вирішують проблему і пов'язані в основному, з відбором чи наймом персоналу на роботу [3, 4]. Труднощі полягають ще і в тому, що система оцінки передбачає переважне використання якісних показників, які не завжди піддаються кількісному виміру. Існуючі спроби сумісного зведення кількісних та якісних факторів до однієї інтегральної оцінки, на погляд авторів, є досить недосконалими. Окрім цього, традиційні підходи оцінки компетентності членів команди проекту не виключають впливу багатьох факторів, наприклад, суб'єктивізму, недостатньої кваліфікації експертів, зміни їх кількісного складу, тощо, і в підсумку – результат не буде відповідати дійсності [16]. Таким чином, дана проблема належить до класу слабо структурованих, рішення якої для виміру існуючих якостей (компетентності) потребує використання спеціального математичного апарату. В результаті проведеного аналізу було виявлено, що значні перспективи використання системи критеріїв оцінки компетентності членів команди проекту слід пов'язати з застосуванням математичного апарату на основі теорії нечітких множин та факторного аналізу. Тож виходячи із вище зазначеного, автором було запропоновано узагальнену модель формування командою проекту, як одного із найважливіших елементів інтелектуального потенціалу проектно-орієнтованої організації (рис. 1).

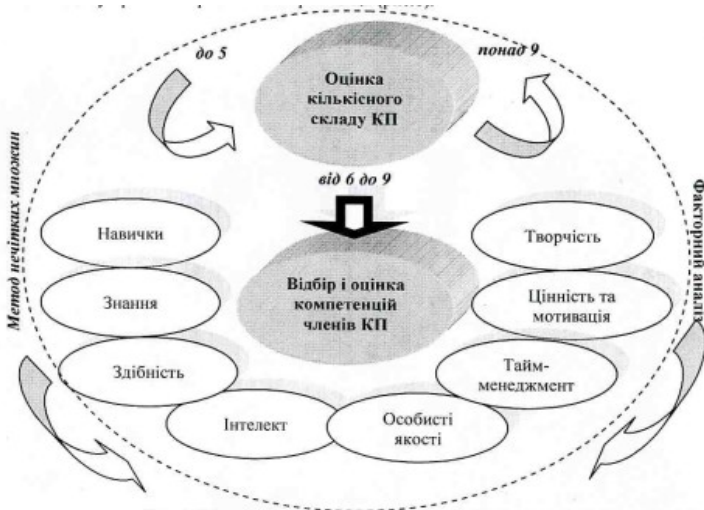


Рис. 1. Модель формування командного проекту

Висновок.

Розроблено модель формування командою проекту, що базується на компетенційному підході.

Список использованных источников

1. Сулім-Тимовті А.О. Вплив рівня розвитку внутрішнього середовища проектно-орієнтованої організації на достовірність прогнозування трудовитрат при плануванні проектів в галузі ІТ-технологій / А.О. Сулім-Тимовті // Теория и практика металлургии. – Днепропетровск, 2012. - №5-6. – С.132 – 135.
2. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином, 1997.
3. Дундарь М. Системный подход к формированию кадрового резерва компании / М. Дундарь // "Менеджер по персоналу". – К.: 2007. – №1. – С.30-
4. Григорьев А. Оценка и развитие базовых компетенций сотрудников / А. Григорьев // [Электронный ресурс]. - Режим доступа.: <http://www.hr-portal.ru>.
5. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К.: ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
6. Корпоративные модели компетенций / [Электронный ресурс] - Режим доступа.: [http:// www.tr-m.com.ua](http://www.tr-m.com.ua).
7. Модель компетенций / [Электронный ресурс] - Режим доступа.: <http://www.vacency.ura.kz>.
8. Разработка Модели компетенций / [Электронный ресурс] - Режим доступа.: [http:// www.ft-group.ru](http://www.ft-group.ru).
9. Шестопаль Е. Проблема компетентности персонала [Электронный ресурс] / Е. Шестопаль // Управление персоналом. - Режим доступа.: <http://www.profit.com.ua> .
10. Володина Н. Модель компетенций — это не сложно / Н. Володина // [Электронный ресурс]. - Режим доступа.: [http:// www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru).
11. Горелова Е. Модели компетенций консультанта и менеджера проекта в бизнес-консалтинге / Е. Горелова // [Электронный ресурс] - Режим доступа.: <http://www.hz-zone.net>.
12. Сливак В.А. Организация повышения и управления персоналом / В.А. Сливак. – СПб.: Питер, 2000. – 350с.
13. Модель компетенций «20 граней» / [Электронный ресурс] - Режим доступа.: [http:// www.de-tech.ru](http://www.de-tech.ru).
14. Швандор В.А. Управление инвестиционными проектами / В.А. Швандор, А.И. Базилевич. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 208 с.
15. Шкала зрелости" и совершенствование процессов компании / [Электронный ресурс]. - Режим доступа.: <http://http://quality.eur.ru>.
16. Трифонов И.В. Кількісна оцінка компетенції членів команди проекту на основі методу нечітких множин / І. В. Трифонов, В. Г. Расчубкін, А.О. Сулім-Тимовті // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – №8. - С. 8 - 13.