

ЛЫСЕНКО Е. В. — ХАНАЕВА Е.

Роль компетентностного подхода в реализации стратегических задач в области управления проектами

Аннотация: Статья посвящена рассмотрению факторов повышения конкурентоспособности организации. В области управления человеческими ресурсами как основным нематериальным активом организации ключевым из них является компетентностный подход. Именно он является связующим звеном между стратегическим управлением организацией и стратегическим управлением персоналом. Моделирование компетенций – способ установить стандарты деятельности и оценки результативности персонала в целях эффективного достижения стратегических целей организации. Менеджмент проектов – новая сфера в области организации деятельности персонала, в которой управление компетенциями является одним из главных требований, связанных с эффективностью. Нами предпринята попытка построить модель компетенций менеджера проекта, основанная на стандарте по управлению профессиональным развитием менеджеров проектов, разработанном Институтом управления проектами (Project Management Institute – PMI). **Ключевые слова:** конкурентоспособность, человеческие ресурсы, стратегическое управление персоналом, компетентностный подход, компетенции, модель компетенций, менеджмент проектов, проектный менеджер, стандарт по управлению профессиональным развитием менеджеров проектов.

Abstract: The article is devoted to consideration of the factors of increase of competitiveness of the organization. In the field of human resource management as a major intangible asset for the organization key is competence-based approach. It is the link between the strategic management of the organization and strategic human resources management. Modeling competencies – a way to set performance standards and assess performance of staff in order to effectively achieve the strategic goals of the organization. Project management is a new area in the field of activity in which competence management is one of the main requirements associated with efficiency. We attempted to build a model of competences of the project Manager, based on the management standard in the professional development of project managers, developed by the project management Institute (Project Management Institute – PMI). **Key words:** competitiveness, human resources, strategic human resources management, competence approach, competence, competence model, project management, project Manager, management standard in the professional development of project managers.

Современная эпоха характеризуется высокой конкуренцией в области производства продукции и оказания услуг. Конкуренция двойственна. Она может стать как условием развития и процветания, так и фактором падения и гибели. В первом случае конкуренция позволяет организациям стать эффективными, формируя их конкурентоспособность как главное преимущество в сравнении с другими фирмами данной отрасли, как внутри страны, так и за ее пределами.

Проблема конкурентоспособности актуальна, так как носит универсальный и глобальный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех

товаропроизводителей. В условиях нарастающего воздействия на национальные экономики научно-технической революции, интеграционных процессов, распространения конкуренции на новые области общественно полезной деятельности и приобретения ею все более острого характера, конкурентоспособность стала всемирным явлением [4, с.15].

Для того чтобы компания была более конкурентоспособной на рынке, ей нужно обращать внимание и на внешнюю среду, и на внутренний потенциал компании, то есть, с одной стороны, видеть свои перспективы, а с другой – свои конкурентные преимущества, которые присущи только ей и по своей природе уникальны. Это позволяет выбрать верную стратегию и тактику поведения, соответствующие реальной ситуации на рынке. Значит, фирмы не только должны сосредоточиться на внутренней среде организации, но и разработать долгосрочную стратегию, при которой организация успевала бы следовать изменениям внешней среды.

В условиях рынка невозможно достичь реального успеха в бизнесе, если не анализировать информацию о состоянии рынка, о конкурентах, о своей конкурентоспособности и не планировать развитие организации, задумываясь о его перспективах и возможностях. Ведь стратегия – это не только и не столько планирование, сколько управление будущим! Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему.

Успех организации в будущем во многом зависит от кадров компании.

Человеческие ресурсы – важнейший нематериальный актив предприятия, поскольку все иные ресурсы – пассивы по своей сути и требуют вмешательства человека для производства добавочной стоимости. Из этого следует, что одним из условий конкурентоспособности организации является эффективная стратегия и политика управления человеческими ресурсами [5, с. 121].

На сегодняшний день особое внимание уделяется стратегическому подходу к управлению персоналом. Стратегия управления персоналом – это совершенно новое направление в менеджменте, которое является частью организационной стратегии и представляет собой современный взгляд на управление человеческими ресурсами. В стратегическом управлении персоналом рассматриваются такие вопросы, как определение стратегического направления, постановка целей и задач по работе с персоналом и т.д. При этом стоит отметить, что цели управления персоналом являются частью целей организации в целом.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом;
- формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации [1].

Компетентностный подход является связующим звеном между стратегическими целями организации в целом и стратегией управления персоналом. Он способствует видению миссии и целей компании не только высшим руководством. В кадровом менеджменте компетентностный подход рассматривается как инструмент для работы с персоналом. Суть компетентностного подхода состоит в разработке и использовании в практической деятельности модели компетенций сотрудников.

Модель компетенций является эффективным способом реализации стратегии управления персоналом и помогает в широком спектре работы с ним: от кадрового планирования через формирование кадрового состава организации (подбор, отбор и найм), адаптацию, использование и мотивацию персонала, его деловую оценку и аттестацию к многообразным формам развития (обучение и повышение квалификации, формирование кадрового резерва, делегирование полномочий и обогащение труда) вплоть до управления деловой карьерой. Модель компетенций определяет требования организации к работнику со стороны поведенческих и профессиональных характеристик сотрудника, ориентируясь на его профессию, должность и выполняемые им задачи.

Компетенции – базовые качества индивидуума, имеющие причинное отношение к эффективному и/или наилучшему, на основе критериев, исполнению в работе или в других ситуациях [3, с. 9]. Компетенции задают «стандарты» деятельности и поведения в текущих рабочих ситуациях и позволяют достигать запланированного результата, который можно оценить при помощи установленных критериев эффективности.

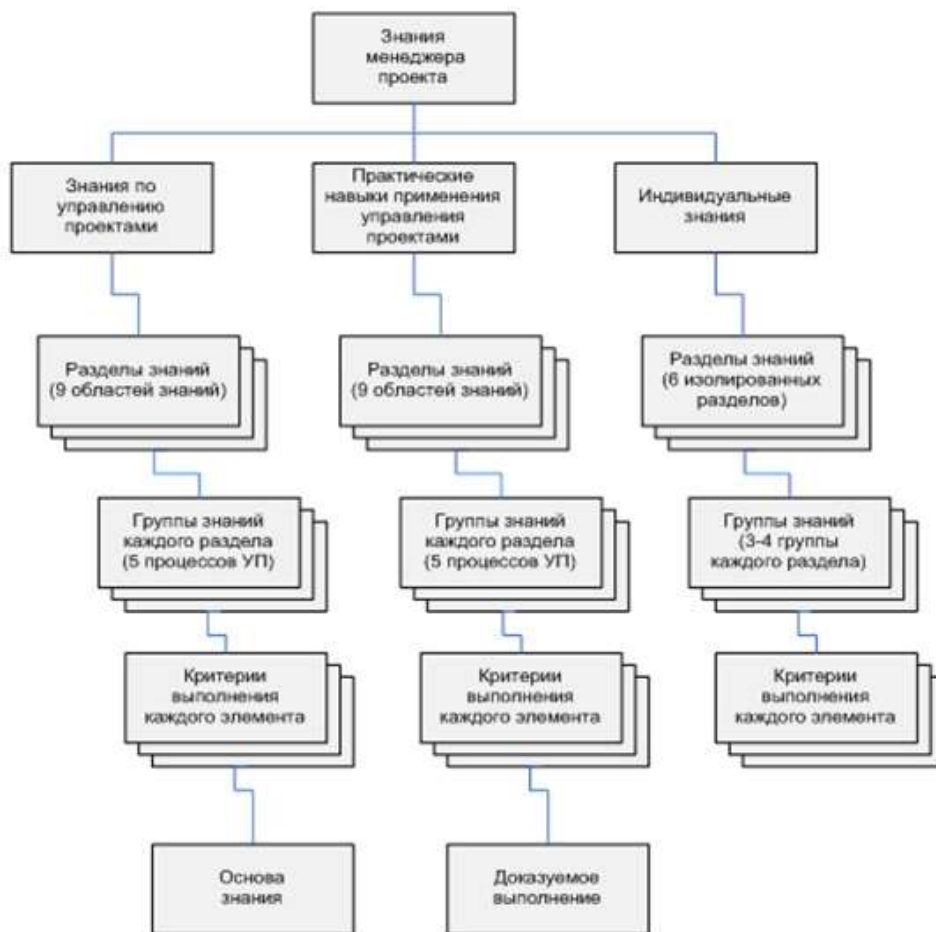
Модель компетенций – это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой [2, с. 12]. Она должна быть простой и доступной, так как чем сложнее и объемнее модель, тем сложнее её внедрить.

Модель компетенций задает образ компетентного сотрудника, способного решать сложные многоплановые проблемы нестандартно, работать в условиях частичной или полной неопределенности, разумно рисковать, брать на себя ответственность и достигать результата, проявляя целеустремленность и упорство в достижении цели.

Менеджмент проектов – относительно новый вид деятельности для рынка России. Для оценки качества выполненной работы менеджером в проектом управлении может быть задан стандарт, в качестве которого выступает модель компетенций.

Институтом управления проектами (Project Management Institute – PMI) разработан стандарт по управлению профессиональным развитием менеджеров проектов – Модель развития компетенций менеджера проекта (Project Management Competence Development Framework – PMCDF).

Согласно этому стандарту, компетенции проектного менеджера имеют следующую структуру (6):



Области знаний по управлению проектами:

- управление интеграцией;
- управление содержанием;
- управление сроками;
- управление стоимостью;
- управление качеством;
- управление людскими ресурсами;
- управление коммуникациями;
- управление рисками;
- управление закупками и поставками.

Процессы управления проектами:

- инициация проекта;
- планирование проекта;
- исполнение проекта;
- мониторинг и контроль проекта;
- завершение проекта.

Индивидуальные характеристики:

1. Профессионализм:

- Объективно принимает решения;
- Может найти выход из различных трудных ситуаций;
- Управляет интегрированными процессами;
- Проявляет ответственность за результаты проекта;
- Может одновременно решать большое количество задач.

2. Лидерство:

- Берет на себя ответственность за достижение целей проекта;
- Создает и поддерживает эффективные отношения;
- Мотивирует членов команды проекта;
- Может влиять на окружающих, когда необходимо;
- Создает атмосферу высокой продуктивности.

3. Коммуникации:

- Активно слушает, понимает и реагирует на запросы заинтересованных сторон;
- Поддерживает каналы коммуникаций;
- Приспосабливается к особенностям аудитории;
- Обеспечивает качество информации.

4. Менеджмент:

- Разрешает конфликты;
- Выстраивает и развивает команду проекта;
- Планирует и контролирует достижение результатов проекта на системной основе.

5. Результативность:

- Напорист, если требуется;
- Определяет своевременность изменений;
- Решает проблемы проекта;
- Мотивирует участников проекта и поддерживает атмосферу вовлечения.

6. Познавательные способности:

- Смотрит на ситуацию целостно;
- Эффективно определяет источники проблем и решает их;
- Использует необходимые методы и средства управления проектами;
- Ищет возможности для улучшения результатов проекта.

Для работодателя PMCDF определяет навыки, знания, понимание и поведение, требуемые от менеджера проектов, которым должен соответствовать их проектный менеджер в рамках конкретной организации.

Менеджерам проектов или членам проектной команды PMCDF помогает идентифицировать области, в которых они уже являются компетентными и могут это доказать на практике, и те, где дальнейшее развитие или опыт необходимы.

Таким образом, можно с уверенностью констатировать, что компетентностный подход в управлении проектами – важный фактор, способствующий росту конкурентоспособности организации путем активизации профессионального и

личностного потенциала человеческих ресурсов, способ реализации стратегических задач организации.

Литература:

1. Ефремов А.В. Стратегия управления персоналом – важная составляющая стратегии управления организацией / А.В. Ефремов // Кадры предприятия, 2010, № 9.
45. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Академический проспект, 2006. – 352 с.
46. Спенсер С.М. Компетенции на работе / Спенсер С.М., Спенсер Л.М. Пер. с англ. М.: НИРО, 2005. – 384 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. – 882 с.
48. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. – М.: Эксмо, 2009. – 512 с.
49. Project Management Institute. Project manager competency development (PMCD) framework. 2002, 96 с.