

## **ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА (НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)**

*Ивонина Светлана Олеговна, магистрант кафедры «Корпоративной экономики и управления бизнесом», ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»  
(Россия, Екатеринбург)*

**Аннотация:** данная статья посвящена особенностям формирования профессиональных компетенций участников команды проекта, а также описанию технологии развития данных компетенций. Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью развития профессиональных компетенций в сфере проектного управления у специалистов торговых организаций. В статье были отражены сущность и классификация необходимых компетенций участников команды проекта на примере торговой организации и предложена технология развития и формирования описанных профессиональных компетенций.

**Ключевые слова:** профессиональные компетенции, технология развития профессиональных компетенций, компетенции участников команды проекта, управление проектами, проект, команда проекта.

**Annotation:** This article is devoted to the peculiarities of the formation of professional competencies of the project team members, as well as the description of the technology of development of these competencies. The relevance of the chosen topic is due to the need to develop professional competencies in the field of project management among specialists of trade organizations. The article reflects the essence and classification of the necessary competencies of the project team members on the example of a trade organization and proposes a technology for the development and formation of the described professional competencies.

**Key words:** professional competences, technology of development of professional competences, competences of project team members, project management, project team.

При постоянном качественном совершенствовании и количественном расширении торговой организации возникают новые вызовы внешней и внутренней среды, которые требуют навыков, знаний и незамедлительной реакции. Зачастую в такой ситуации компании прибегают к развитию проектного управления для более эффективного выполнения менеджерских функций (планирование, организация, мотивация, контроль). С внедрением проектного управления в компании у сотрудников появляются новые профессиональные задачи, которые требуют развития новых навыков и компетенций в области управления проектами.

Эффективность проектного управления зависит от большого количества факторов – уровня зрелости организации, ее готовности к такому управлению, комплексности применения проектной методологии, масштабов и видов реализуемых проектов и др. Но наиболее значимым фактором, безусловно, является профессионализм участников проектных команд, начиная с менеджеров и кураторов проектов и заканчивая исполнителями проектной деятельности. Для определения технологий развития профессиональных компетенций проектной команды необходимо определить сущность данного понятия, его структуру и классификацию.

В профильной литературе выделяют три подхода к определению понятия «компетенция»: поведенческий, функциональный и интегрированный. В рамках поведенческого подхода компетенция – это основная характеристика личности, обладатель которой способен показывать правильное поведение и добиваться высоких результатов в работе. Функциональный подход подразумевает компетенцию как способность выполнять действия в рамках используемых стандартов в профессии. Долгое время описанные выше подходы развивались в сфере управления персоналом предприятия. Однако практика показала, что использование только одного подхода к описанию компетенций является недостаточным и слишком узким, поэтому сложился интегрированный подход к трактовке компетенций, который используется в организациях в настоящее время [1].

Интегрированный подход трактует компетенцию как систему характеристик личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение. Исходя из этого, компетенция подразумевает собой систему, состоящую из связанных элементов: знаний, навыков, способностей, мотивации, личностных качеств, которые оказывают взаимное влияние [2]. Также необходимо различать понятия компетенции от компетентности. Компетентность – это требуемый для определенной деятельности стандарт поведения, а компетентность – это уровень владения этим стандартом [3].

Одним из видов компетенций выделяют профессиональные компетенции, которые вбирают в себя всю совокупность элементов компетенций (знания, навыки, умения, мотивация, способности и др.), требования, которые определяются спецификой профессиональной деятельности. Наличие таких компетенций у персонала являются фактором эффективного труда на конкретном рабочем месте и в конкретной должности. Отсюда следует, что описание модели компетенций осуществляется на основе анализа содержания профессионального труда с учетом особенностей организации, её корпоративной культуры, стратегии развития.

Исходя из вышесказанного, профессиональные компетенции участников проектной команды полностью или косвенно связаны со сферой проектной деятельности и спецификой деятельности организации. Специфика торговой сферы представляет собой постоянную изменчивость условий рынка, и как следствие, вынуждает постоянно реагировать на вызовы внешней и внутренней среды, также данная область характеризуется высокой текучестью кадров на

торговых точках. Внедрение проектного управления и развитие профессиональных компетенций сформированных проектных команд поможет структурировать деятельность компании, наладить основные процессы, делегировать полномочия и правильно распределить обязанности. Классификация профессиональных компетенций в управлении проектами представлена на рисунке 1.

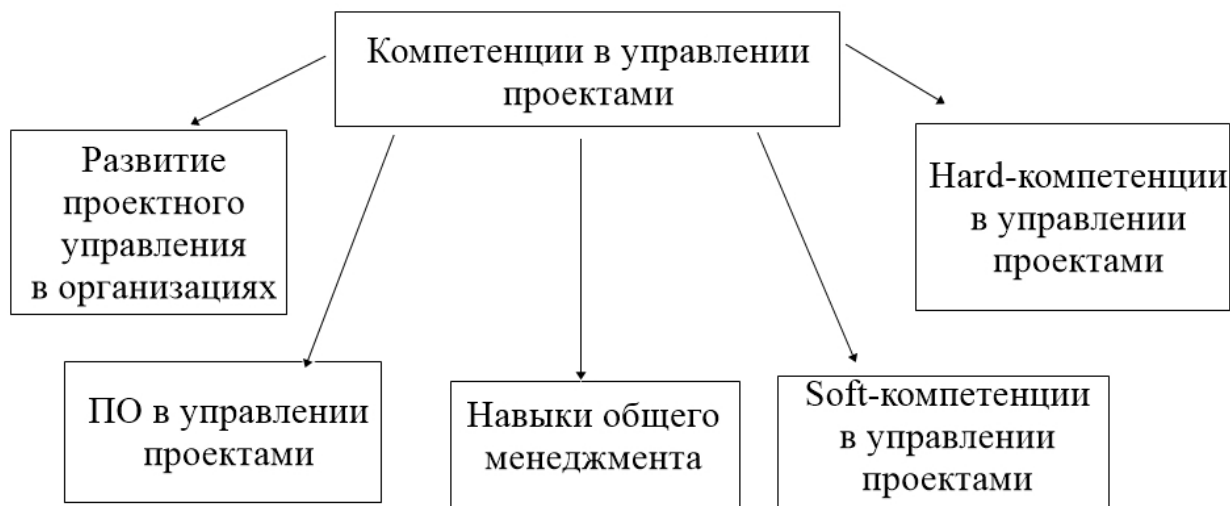


Рисунок 1 – Классификация профессиональных компетенций в управлении проектами<sup>1</sup>

Компетенции развития проектного управления в организациях, ПО в управлении проектами, soft- и hard- компетенции в управлении проектами связаны напрямую с проектной деятельностью и развитие данной области компетенций необходимо в первую очередь. Навыки общего менеджмента же должны оцениваться и развиваться у всех сотрудников менеджмента организации, не зависимо от наличия проектного управления в компании.

Однако, рассматривая специфику внедрения проектного управления, не имея опыта в данной области, можно отметить следующее. Компетенции использования ПО в управлении проектами нужно опустить на начало внедрения проектного управления в компании, так как внедрение проектного управления начинается с разработки методологии и регламента управления проектами, а также установлению необходимых процессов для функционирования системы. Программное обеспечение вводится постепенно и не всех специалистов команды управления проектами стоит обучать владению такими программами. Что насчет hard- компетенций в управлении проектами и компетенций развития проектного управления в организациях, такими компетенциями должны обладать лишь управленцы команды, т. е. менеджеры проекта, так как именно на них лежит обязанность в высокой квалификации в этой области для более эффективного управления и построения правильных взаимосвязей. Исходя из того, что речь идет о развитии компетенций всех

<sup>1</sup> Составлено автором по [6]

участников команды проекта, то существует необходимость в развитии компетенций:

- навыки общего менеджмента, т.е. общие знания теории управления организацией, коллективом и бизнес-процессами;

- soft-компетенции в управления проектами, т.е. личностные навыки, навыки эффективного взаимодействия с людьми и приемы ситуационного руководства в управлении проектами.

Навыки общего менеджмента необходимы для понимания функционирования компании в целом, для умения выстраивать верные причинно-следственные связи, понимать специфику деятельности организации и для чего вообще компания занимается внедрением проектного управления. Составляющие элементы групп профессиональных компетенций, подлежащих развитию у участников команды проекта, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Состав профессиональных компетенций в управлении проектами<sup>2</sup>

№	Вид профессиональной компетенции	Состав
1	Навыки общего менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навыки личной эффективности менеджера:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Навыки эффективной работы с информацией;</li> <li>- Техники управления временем и пространством.</li> </ul> </li> <li>2. Организационное поведение:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Инструменты и методы трудовой мотивации( модели, приемы решения проблемы);</li> <li>- Навыки индивидуального и организационного научения;</li> <li>- Навыки идентификации личности и психологических установок;</li> <li>- Управление по компетенциям;</li> <li>- Управление на основе KPI и сбалансированная система показателей (ССП/BSC);</li> <li>- Навыки работы с корпоративной культурой.</li> </ul> </li> <li>3. Право:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Правила составления организационных и правовых документов;</li> <li>- Безопасность;</li> <li>- Основы лицензирования;</li> <li>- Авторские права и права собственности на разработку.</li> </ul> </li> <li>4. Операционный менеджмент:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Описание и создание бизнес-процессов в компании и их оптимизация;</li> <li>- Навыки построения организационных структур;</li> <li>- Планирование деятельности подразделений организации.</li> </ul> </li> <li>5. Управление изменениями:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Техники в управлении сопротивлением изменениям;</li> <li>- Навыки антикризисного управления.</li> </ul> </li> <li>6. Финансы:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приемы оценки инвестиционных решений.</li> </ul> </li> </ol>

<sup>2</sup> Составлено автором по [6]

Продолжение таблицы 1 - Состав профессиональных компетенций в управлении проектами<sup>3</sup>

		<p>Дисконтирование;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Инструменты финансового планирования и прогнозирования бюджетный процесс в организации;</li> <li>- Основы бухгалтерского учета.</li> </ul>
2	Soft-компетенции в управлении проектами	<p>1. Личностные навыки в управлении проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эмоциональный интеллект;</li> <li>- Навыки фасилитации;</li> <li>- Навыки коучинга;</li> <li>- Власть, влияние и лидерство;</li> <li>- Управление конфликтом и стрессом;</li> <li>- Эффективное целеполагание и целедостижение;</li> <li>- Управление возражениями.</li> </ul> <p>2. Приемы ситуационного руководства в управлении проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и принятие управленческих решений;</li> <li>- Современные методы креативного мышления.</li> </ul> <p>3. Навыки эффективного взаимодействия в управлении проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Навыки аргументации;</li> <li>- Управление конфликтом;</li> <li>- Навыки деловой презентации;</li> <li>- Ведение переговоров;</li> <li>- Навыки влияния и убеждения;</li> <li>- Навыки конструктивных коммуникаций в управлении проектами;</li> <li>- Навыки командообразования;</li> <li>- Кросс-культурные коммуникации. Практика развития международного сотрудничества;</li> <li>- Управление совещанием, модерация совещаний.</li> </ul>

Для развития предложенных профессиональных компетенций участников команды проекта необходимо применение определенных технологий. Любая технология обучения предполагает использование средств, активизирующих и интенсифицирующих деятельность обучающихся. Такие технологии в практике профессионального образования получили обобщенное название - технологии интерактивного обучения.

Технологии интерактивного обучения рассматриваются как способы освоения компетенций (усвоения знаний, формирования умений и навыков) в процессе взаимодействия педагога и обучаемого как субъектов образовательной деятельности. Сущность данных технологий состоит в том, что они опираются не только на процессы восприятия, памяти, внимания но, прежде всего, на творческое, продуктивное мышление, поведение, общение. При этом процесс обучения организуется таким образом, что обучаемые учатся общаться, взаимодействовать друг с другом и другими людьми, учатся критически мыслить, решать сложные проблемы на основе анализа

<sup>3</sup> Составлено автором по [6]

производственных ситуаций, ситуационных профессиональных задач и соответствующей информации [4].

Для развития профессиональных компетенций в области общего менеджмента и soft-компетенций в управлении проектами предлагаются технологии интерактивного обучения, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Технологии интерактивного обучения с целью развития профессиональных компетенций<sup>4</sup>

№	Технология развития профессиональных компетенций	Характеристика
1	Проблемная лекция	Предполагает постановку проблемы, проблемной ситуации и их последующее разрешение.
2	Семинар-диспут	Предполагает коллективное обсуждение какой-либо проблемы с целью установления путей ее достоверного решения.
3	Учебная дискуссия	Один из методов проблемного обучения; используется при анализе проблемных ситуаций, когда необходимо дать простой и однозначный ответ на вопрос, при этом предполагаются альтернативные ответы.
4	«Мозговой штурм»	Ставит своей целью сбор как можно большего количества идей, освобождение обучающихся от инерции мышления, активизацию творческого мышления, преодоление привычного хода мыслей при решении поставленной проблемы.
5	Педагогическая (дидактическая) игра	Выступает важным педагогическим средством активизации процесса обучения в профессиональной организации, отличается наличием правил, фиксированной структуры игровой деятельности и системы оценивания. Это коллективная, целенаправленная учебная деятельность, когда каждый участник и команда в целом объединены решением главной задачи и ориентируют свое поведение на выигрыш.
6	Стажировка с выполнением должностной роли	Активный метод обучения, при котором «моделью» выступает сфера профессиональной деятельности, сама действительность, а имитация затрагивает в основном исполнение роли (должности).
7	Имитационный тренинг	Предполагает отработку определенных профессиональных навыков и умений по работе с различными техническими средствами и устройствами.

Особое место среди перечисленных технологий интерактивного обучения занимают педагогическая (дидактическая) игра и имитационный тренинг как одни из наиболее эффективных технологий формирования профессиональных и общих компетенций. В то же время, теория и практика профессионального образования показывает, что компетенции формируются лишь в процессе самостоятельной деятельности, поэтому образовательный процесс должен выстраиваться так, чтобы обучающиеся оказывались в условиях, способствующих их становлению. Для этого требуется создание определенных ситуаций, приближенных к действительности.

<sup>4</sup> Составлено автором по [5]

Список литературы:

1. Гаджиев А. Развитие управленческой компетенции государственных служащих [Текст] / автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 2012.
2. Половинко В. С., Сазонова М. Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам [Текст] / монография. – Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2008.
3. Апенько С. Н. Оценка компетенций магистров и бакалавров в системе менеджмента образовательных услуг [Текст] // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2009. – № 4. – С. 90–92.
4. Современные технологии обучения. Методическое пособие по использованию интерактивных методов в обучении [Текст] / Под ред. Г. В. Борисовой, Т. Ю. Аветовой и Л. И. Косовой. СПб.: Издво «Полиграф-С», 2002
5. Технологии формирования общих и профессиональных компетенций: педагогическая (дидактическая) игра как форма организации интерактивного обучения: метод. рекомендации [Текст] / авт.-сост. Э. П. Митрофанова, Р. М. Ахметшина. – Казань: ИРО РТ, 2015. – 94 с.
6. АО «ПМ Эксперт» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.pmexpert.ru>, свободный.