

УДК 658

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТА:
РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА**

*Шкунова Анжелика Аркадьевна, к.п.н., доцент
(e-mail: losalgoris@mail.ru)*

*Прохорова Мария Петровна, к.п.н., доцент
(e-mail: masha.proh@mail.ru)*

*Сероглазова Анастасия Геннадьевна, студент
(e-mail: seroglazovaag@st.mininuniver.ru)*

Назарова Анна Владимировна, студент

*Нижегородский государственный педагогический университет
им. К.Минина, г.Нижний Новгород, Россия
(e-mail: annazarova8@mail.ru)*

*Шкунова А.Аркадьевна, к.п.н., доцент
(e-mail: losalgoris@mail.ru)*

В статье описаны и проанализированы компетенции менеджеров проектов с позиций международных требований. Изучены требования к менеджерам и руководителям проектов с позиций российских работодателей. Выявлены и описаны основные требования, которые предъявляются российскими компаниями. Сформулированы выводы о наибольшей ценности профессиональной подготовки и коммуникативных навыков в данной сфере.

Ключевые слова: проект, менеджер, компетенции, работодатель.

Введение

Проектное управление как одна из высокоэффективных управленческих технологий, широко используемых во всем мире, все более активно применяется в России [15-17, 20]. Посредством проектов современные компании решают вопросы стратегического развития, обеспечивают техническое и организационное обновление, диверсифицируют продукцию, повышают качество услуг и пр. Вместе с развитием практики проектного управления растет интерес к вопросам руководства проектами и компетенций руководителей проектов [12, 14, 18].

Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) приводит следующие данные о внимании западных компаний к вопросам компетентности руководителей и менеджеров проектов. Согласно им, доля организаций, уделяющих внимание развитию компетенции менеджера проекта, составляет 45%, доля организаций, постоянно обучающих персонал инструментам и методам управления проектами, приближается к 59 %, доля организаций, отдающих приоритет развитию лидерских навыков, составляет 39%, а доля организаций, где развитие деловых навыков является приоритетным, составляет 31%. Таким образом, западные компании уделяют значительное внимание вопросам развития профессиональной компетентности персонала проекта [1, 2, 19].

В рамках данной работы представлялось интересным уточнить требования к специалистам, участвующим в руководстве/реализации проектов, а также изучить российскую специфику требований к компетенциям специалистов в области проектного управления.

Методика исследования

Исследование ключевых компетенций менеджеров и руководителей проектов проводилось посредством анализа материалов и источников, посвященных данной проблеме, а также контент-анализа, в ходе которого выявлялись требования к вакансиям в сфере проектного управления, проводилась их систематизация и анализ.

Результаты и обсуждение

В начале работы необходимо было выяснить, какими компетенциями должен обладать менеджер проекта, чтобы быть успешным в своей деятельности.

Обращаясь к международному опыту, в данной работе мы опирались на модель, предложенную Институтом управления проектами [21]. Согласно этой модели, при назначении менеджера проекта важно искать сочетание навыков и знаний в трех областях компетенции. Во-первых, менеджеры проектов должны действовать на разных уровнях. Например, руководитель проекта может получить влияние и уважение заинтересованных сторон и руководства, когда они четко демонстрируют связь между бизнес-целями компании и проектом. С другой стороны, они получают влияние и уважение команды, когда они могут идентифицировать себя с целями команды и привести эти цели в соответствие с целями корпорации [9-12].

Для описания трех областей компетенции менеджеров проекта предложен приведенный ниже контрольный список, который охватывает компетенции и атрибуты, на которые компании следует обратить внимание при выборе менеджера проекта для проекта.

Контрольный список - это руководство, которое можно использовать для оценки текущих менеджеров проектов или для отбора потенциальных менеджеров проектов для нового проекта и для обеспечения того, чтобы наиболее квалифицированные менеджеры проектов были назначены для наиболее важных проектов. Контрольный список можно сочетать с поведенческим опросом. Кроме того, кандидаты на управление проектами также могут использовать этот список для подготовки к собеседованию.

После анализа предложенного перечня компетенций менеджера проекта нами было проведено выявление требований российских компаний-работодателей к кандидатам на соответствующие должности и сравнение их с выше представленными требованиями.

Исследование было проведено посредством анализа вакансий «руководитель проекта», «администратор проекта», «менеджер проекта» на платформе hh.ru. В ходе исследования оценивалось наличие требований, отвечающих предложенной модели, в объявлениях о вакансии российских

компаний. Всего было проанализировано 62 объявления, размещенных на сайте в период с 14.01.2019 по 20.01.2019 г.

Таблица 1 – Контрольный список для проверки компетенций менеджеров проекта

Компетенция	Содержание компетенции	Способ проверки
Знания	Проверьте работоспособность кандидата в понятиях, методологиях, практиках и словаре профессии. В дополнение к конкретным сценариям всегда запрашивайте реальные прошлые примеры, чтобы проверить реальный жизненный опыт	
<i>Лидерство</i>		
- здоровое суждение	Знание бизнес-целей проекта и умение принимать решения в этом контексте. Способность воплотить видение организации в видение проекта.	Обсудите сценарий с кандидатом, в котором объясняются текущие приоритеты тройного ограничения (время, деньги, качество).
- способность обеспечить требуемое направление	Способность продвигать проект к успешному завершению в условиях жестких графиков и препятствующих развитию событий	Пусть кандидат объяснит, как он понимает, где находится проект, где он был и куда идет.
- способность выполнять функцию тренера/наставника команды	Знание сильных и слабых сторон команды и способность эффективно использовать членов команды, чтобы дополнять и поддерживать друг друга. Активная обратная связь с членами команды и заинтересованными сторонами.	Пусть кандидат объяснит, как он мотивирует свою команду и взаимодействует с ключевыми заинтересованными сторонами
- умения разрешать проблемы и конфликты.	Способность распознавать сопротивление и преодолевать его. Способность контролировать проблемы проекта, избегая силовых столкновений. Умение думать о возможных, а не о барьерах.	Спросите, какие модели решения проблем и методы управления стрессом использует кандидат, и дайте им проиллюстрировать это на реальных примерах.
<i>Эффективное принятие решений</i>	Способность определять ключевые проблемы и проблемы и выбирать лучший выбор среди альтернатив. Способность принимать своевременные решения и предпринимать действия, отражающие цели бизнеса.	Используйте сценарий кейса, чтобы определить, использует ли кандидат структурированный подход для принятия решений, учитывает ли факты и мнения, представляет варианты для спонсирования, документирует ли принятые решения и отслеживает выполнение.
<i>Коммуникации</i>	Способность предоставлять заинтересованным сторонам информацию о задачах, планах, графике, стратегиях и	Подбирает ли кандидат форму и сроки общения со своей аудиторией? Подтверждают ли они точность отправленной и полученной

	структуре организации. Спросите описание планов связи, которые использует кандидат.	информации? Они задают дополнительные вопросы? Они проясняют понимание, прежде чем реагировать?
<i>Переговоры</i>	Возможность договориться о взаимовыгодных соглашениях.	Сценарий использования, чтобы определить, как кандидат ведет переговоры. Кандидат защищает интересы, а не позиции, ищет взаимовыгодные соглашения и использует объективные критерии для оценки предложенных соглашений?
<i>Построение команды</i>	Способность поощрять и давать людям возможность работать вместе в команде для выполнения проекта.	Спросите примеры мероприятий по построению команды, которые использовались в прошлом. Распределяет ли кандидат управленческие обязанности с командой? Он рекламирует достижения команды?
<i>Проектное управление</i>	Знание основных процессов управления проектами, методологий и инструментов и методов, а также умение адаптировать их к организации. Понимание формальных и неформальных организационных структур.	Используйте пример сценария примера проекта, чтобы кандидат продемонстрировал навыки управления проектами, такие как планирование проекта, анализ затрат / выгод, решение проблем и управление рисками
<i>Управление профессиональной сферой</i>	Высокое понимание приложений, используемых в отрасли организации. Способность адаптировать процессы управления проектами к жизненному циклу продукта	Пусть кандидат объяснит, как они будут адаптировать процессы управления проектами к вашей конкретной области применения.
<i>Проверка опыта работы в сфере управления проектами</i>	Кандидат должен продемонстрировать успешный послужной список на конкретных примерах, описывающих, как был достигнут успех и как его признали заинтересованные стороны.	
<i>Управление конфликтами</i>	Способность управлять (проблемными) командами / проектами и приводить их к успеху. Способность управлять взаимодействиями между заказчиком и командой проекта.	Спросите подробные примеры из прошлого опыта. Контактные ссылки в отношении конкретных примеров, основанных на знаниях компетенций, перечисленных выше.
<i>Личное отношение</i>	Протестируйте поведение кандидата в среде проекта с помощью сценариев, ролевой игры или управленческой оценки.	
<i>Личные характеристики</i>	Способность адаптироваться и справляться с ситуациями и управлять ожиданиями каждого посредством постоянных изменений. Возможность сказать «нет». Способность сохранять	Спросите примеры выполнения обязательств, в том числе обязательств перед коллегами. Используйте ролевую игру для симуля-

	спокойствие под давлением. Умение брать на себя ответственность за неудачи.	ции ситуаций под давлением. Обратите внимание на разговор и используемый язык. Является ли кандидат модели хорошим общением и взаимоуважением
<i>Управление персоналом</i>	Способность завоевать доверие и уважение заинтересованных сторон проекта. Способность влиять на решения, которые необходимо принять, чтобы сделать проект успешным.	Сценарий использования, чтобы определить, как кандидат взаимодействует с заинтересованными сторонами проекта. Кандидат бросает вызов проекту и спонсору? Управляет ли он ожиданиями и способствуют ли он повышению доверия?

Интерес российских работодателей к различным компетенциям менеджеров проектов представлены на рисунке 1.

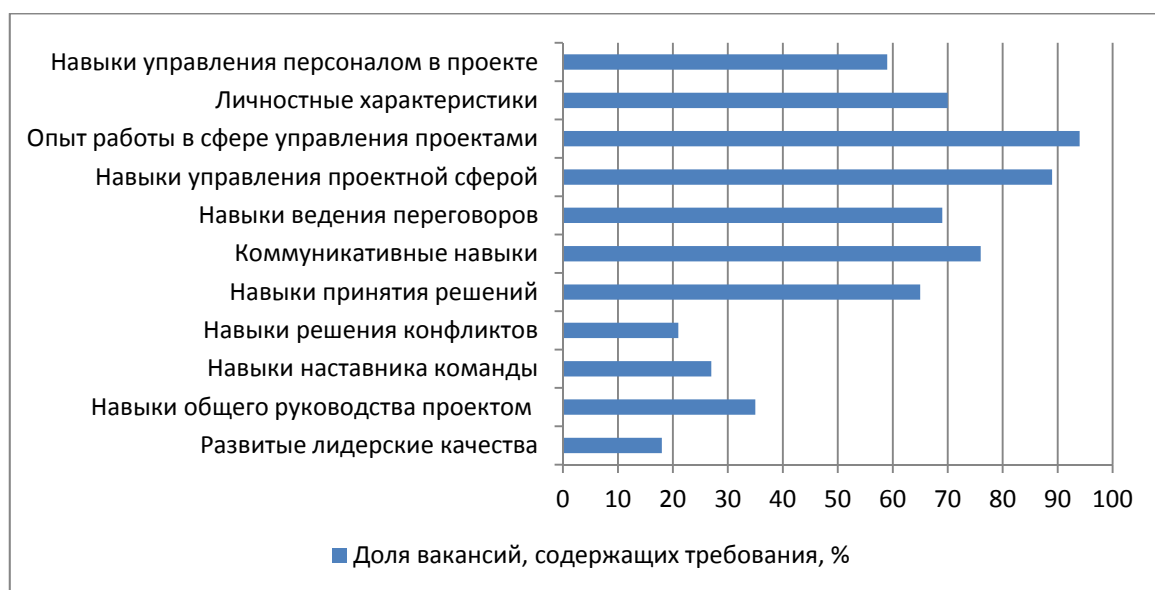


Рисунок 1 – Наличие требований работодателей к компетенциям менеджеров проекта

Результаты проведенной работы свидетельствуют, что на первом месте для работодателей наличие опыта работы (94% вакансий), развитые навыки управления проектной сферой (88%), развитые коммуникативные навыки (75%), требования к определенным личностным качествам (аналитический склад ума, проактивность, честность, желание решать сложные задачи) (70%), навыки ведения переговоров и принятия решений (69% и 65% соответственно).

Также полученные результаты продемонстрировали, что у российских работодателей практически не востребованы навыки, связанные с решением конфликтов (21%), наставничеством и способностью управлять командой (26%), лидерские качества (18%).

Выводы и заключение

Таким образом, сравнение компетентностной модели, предложенной Институтом управления проектами, и потребностей российских работодателей позволяет утверждать, что для последних наиболее ценно выполнение формальных требований, связанных со способностью претендента подтвердить опыт и профильное образование, определенные личностные характеристики, коммуникативные навыки и навыки ведения переговоров.

Список литературы

1. Аксенова Т.З., Азылканова С.А. Современные тенденции проектного менеджмента // Национальная ассоциация ученых (НАУ). 2018. №37. С. 59-62
2. Ассен М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. - М.: БИНОМ, 2013. - 319 с.
3. Добросоцкий В.И. Совершенствование проектного управления в России // Вопросы управления. 2017. №1. С.90-102.
4. Жданкин Н.А., Леонова М.А. Повышение эффективности проектного управления с помощью инноваций // Менеджмент сегодня. 2017. №2. С.92-97
5. Клементьева, С. В. Проектное финансирование с государственной поддержкой / С.В. Клементьева, М.А. Кузнецов и др. // Гуманитарный вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. 2015. № 6(32).
6. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учебное пособие для студентов. - М.: Омега-Л., 2005. - 664 с.
7. Маюнова Н. В. Основы управления проектами: учебно-методический комплекс // Электронная библиотека. - 2014.
8. Мишин А.Н. Механизмы управления. М.: Проспект, 2014. 320 с.
9. Мишин, С. А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. / С. А. Мишин. - М.: АСТ, 2006. - 299 с.
10. Павлов А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОР. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - М.: Бинум. Лаборатория знаний, 2014. - 208 с.
11. Пронин А. А. Управление научными проектами: общие подходы // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. 2017. № 3. С. 48-56.
12. Прохорова М.П., Булганина С.В., Булганина А.Е. Реализация проектной деятельности в образовательной организации: мотивационный аспект // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами (Том 7 № 3, 2018) С.3-7.
13. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК), 5-е издание. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 590 с.
14. Савченко Я.В., Михайлова Н.С. Развитие проектного управления в России в разрезе отраслей // Экономика. Предпринимательство и право. 2016. №3 (32). С. 243-250.
15. Трофимова О. М. Маковкина С. А. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении // Вопросы управления. 2016. № 4 (22). С. 52-58.
16. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / Под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 620 с.
17. Хугаева А. Д. Формирование корпоративной системы управления проектами в организации // Молодой ученый. - 2018. - №22. - С. 450-455.

18. Шкунова А.А., Прохорова М.П. Распространение проектно-ориентированного управления в России// Инновационная экономика. Перспективы развития и совершенствования. №7 (33). Т.2 2018. С. 235-239.

19. Pulse of the Profession 2018 (Электронный ресурс) <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>

20. Research Highlights by Industry and Region (Электронный ресурс) https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse_all-comparison-reports_final.pdf.

21. Udo, N. & Koppensteiner, S. (2004). What are the core competencies of a successful project manager? Paper presented at PMI® Global Congress 2004—EMEA, Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute <https://www.pmi.org/learning/library/ore-competencies-successful-skill-manager-8426>

Prokhorova Mariya Petrovna, Cand.Pedag.Sci., associate professor

Shkunova Anzhelika Arkadevna, Cand.Pedag.Sci., associate professor

Seroglazova Anastasia, student

Nazarova Anna Vladimirovna, student

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russia

PROJECT MANAGEMENT TRENDS AT THE PRESENT STAGE

Abstract. *The article describes and analyzes the competencies of project managers from the standpoint of international requirements. Requirements for managers and project managers from the perspective of Russian employers are studied. Identified and described the main requirements that are imposed by Russian companies. Conclusions about the greatest value of vocational training and communication skills in this field are formulated.*

Keywords: *project, manager, competence, employer.*