

УДК 65.015:37.012

К.С. Масленнікова, К.В. Колеснікова

Одеський національний політехнічний університет, Одеса

## СКЛАДНИКИ ПОВЕДІНКОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ УЧАСНИКА КОМАНДИ ПРОЕКТУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

*Розглянуто особливості виокремлення складників поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу.*

**Ключові слова:** поведінкова компетенція, проект, команда проекту, компетентнісний підхід

*Рассмотрены особенности выделения составляющих поведенческой компетенции участника команды проекта на основе компетентностного подхода.*

**Ключевые слова:** поведенческая компетенция, проект, команда проекта, компетентностный подход

*This article is devoted separation of the components of behavioral competencies's project team on the basis competence approach.*

**Keywords:** behavioral competence, project, project team, competent approach

### Постановка проблеми у зальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Компетентнісний підхід як глобальне явище віддзеркалюється у всіх сферах функціонування людини. Так, компетентнісний підхід в освіті переорієнтовує освітянську парадигму з знань, умінь та навичок на ставлення, цінності у вигляді компетенцій та компетентностей, що є інновацією, яка спроможна згладити суперечності між запитами ринку праці та існуючою системою освіти. Впровадження компетентнісного підходу в галузь управління проектами під час формування команди проекту та подальшому її розвитку, визначає зміну парадигми відбору претендентів до команди проекту. Сьогодні це сукупність ставлень, цінностей, технічних засобів, поведінкових елементів до претендентів на участь у команді проекту [1]; пошук важливих характеристик особистості, які б задовольняли потребам динамічного зовнішнього середовища проекту.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Компетентнісний підхід базується на компетенціях та компетентностях фахівця. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) застосовує поняття *ключових компетентностей* (key competencies) для інтеграції компетентнісного підходу, що дає

можливість особистості ефективно брати участь у багатьох соціальних сферах. *Ключові компетентності* становлять основний набір найзагальніших понять, які мають бути деталізовані в комплекс знання, умінь, навички, цінності та відносини [2]. А. Хуторський, як один з розробників теорії про ключові компетентності, розглядає їх як відповідь на запити, що висуваються суспільством: збереження демократичного відкритого суспільства, нові вимоги ринку праці, розвиток комплексних організацій, економічні зміни тощо.

*Стандартні компетенції* містять ті здібності, які є загальними для всіх учасників конкретного виду діяльності і необхідні для вирішення типових завдань цієї діяльності. Під *ключовими компетенціями* розуміються здібності розв'язувати інноваційні задачі для даного виду діяльності. Ключові компетенції забезпечують конкурентоспроможність фахівця.

*Провідні компетенції* є творчим потенціалом і перспективністю працівника, що забезпечують йому певний рівень успішності досягнень в майбутньому [3].

Сучасна освіта ґрунтується на сформульованому Фомою Аквінським ще у XIII ст. концепті: навчання полягає у сходженні по щаблях знання (рис. 1). Той, хто навчається, освоює і проходить послідовно по етапах знання: впізнання, відтворення, вміння, творчості [4].

Концепція «навчання через все життя» передбачає регулярну перепідготовку і вдосконалення компетенцій професіоналів [4].

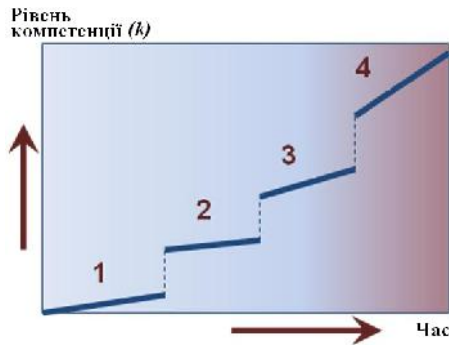


Рис.1. Рівні компетенцій за Ф. Аквінським:  
1 – впізнання; 2 – відтворення;  
3 – вміння; 4 – творчість

У розвиток навчання знанням Девід Колб запропонував одну з найбільш відомих моделей [3], згідно з якою будь-яке навчання є циклічним і проходить чотири фази (рис. 2).

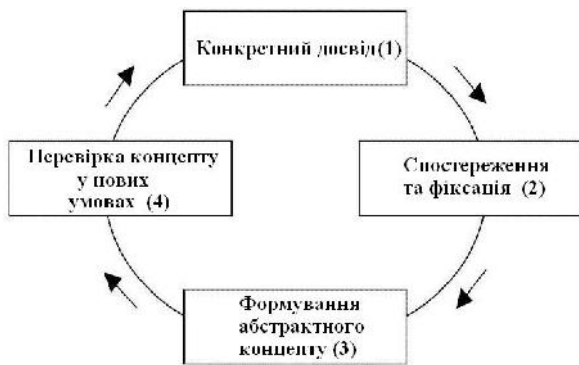


Рис. 2. Етапи навчання за Д. Колбом

Незважаючи на подібність, моделі Д. Колба і Фоми Аквінського відображають різні аспекти навчання. Модель Ф. Аквінського визначає рівні досконалості індивідуума, а модель Д. Колба показує механізм досягнення цієї досконалості на кожному з рівнів компетенції. Модель Д. Колба є аналогом циклу Шухарта-Демінга PDCA (Plan – Do – Control – Action), який широко застосовується в проектному менеджменті для управління процесами та операціями. З урахуванням цієї аналогії можна запропонувати об'єднання моделей Фоми Аквінського і Д. Колба у вигляді спіралі: цикли Колба розриваються і переходять на наступні рівні компетенції. Перша модель визначає стратегічні цілі управління навчанням, а друга – тактичні механізми вдосконалення. Менеджер проекту може на практиці навчитися техніці складних умінь, але для цього у нього має бути право на помилку, щоб за виявленням помилки було її осмислення і виправлення, що є стимулом подальшого розвитку.

Світовий досвід компетентнісного навчання свідчить про доцільність використання проектних підходів до навчання фахівців у будь-якій предметній галузі, який є найбільш ефективним в умовах обмеженості часових, людських та інших видів ресурсів [5]. Тому досить актуальною є

розробка методологічних засад трансформації моделі компетенцій в осередки компетенцій для визначення структури та змісту навчальних дисциплін [6; 7]. Компетенція (від лат. *Competere* – відповідати, підходити) – здатність застосовувати знання, уміння, успішно діяти на основі практичного досвіду для розв'язання завдань загального типу, а також у визначеній широкій галузі знань [8].

У інших галузях знань існують відмінні від проектного управління переліки ключових компетенцій, що притаманні країнам-учасникам міжнародного проекту „DeSeCo”. Ці ключові компетенції, які сприйняті Радою Європи та учасниками проекту ДЕЛФІ подано у таблиці.

Таблиця

**Перелік ключових компетенцій/компетентностей у зарубіжжі**

Країна/ автор	Ключові компетенції/ компетентності	
<i>Міжнародний проект „DeSeCo”</i>		
Австрія	– предметна; – особистісна	– соціальна; – методологічна
Бельгія	– соціальна; – мотиваційна; – функціональна	– позитивне ставлення; – здатність думати і діяти самостійно
Нідерланди	– розвиток особистості; – розвиток відповідальності громадянина; – підготовка особистості до праці	
Німеччина	– інтелектуальні знання; – навчальна; – інструментальна;	– соціальна; – ціннісні орієнтації
Фінляндія	– пізнавальна; – соціальна; – творча; – педагогічна та комунікативна	– адміністративна; – стратегічна; – різні навички та знання
<i>Міжнародний проект ДЕЛФІ</i>		
Б. Оскарссон	– основні (грамота, вміння рахувати); життєві (самоврядування, відносини з іншими людьми); – ключові (комунікація, рішення проблем); – соціальні і цивільні (соціальна активність, цінності); – підприємницькі (дослідження ділових можливостей); – управлінські (консультування, аналітичне мислення); – широкі (аналіз, планування, контроль)	
<i>Рішення Ради Європи</i>		
В. Хутмахер (W. Nutmacher)	– політичні; – пов'язані з життям в багатокультурному суспільстві; – що відносяться до володіння усною і письмовою комунікацією; – компетенції, пов'язані зі зростанням інформатизації суспільства; – здатність учитися впродовж життя	

Це визначення наголошує на тому, що майбутній фахівець має відповідати певним вимогам і підходити за своїми знаннями і уміннями до успішних дій для розв'язання завдань, як загального типу, так і специфічної діяльності у визначеній широкій предметній галузі. Тобто технолог має бути обізнаним (компетентним) у своїй галузі знань. Економіст має бути підготовленим для роботи у сфері економіки, а професіонал з управління проектами повинен здійснювати управління проектами в організаційно-технічних і соціальних системах [9].

Визначальним фактором навчання та успішної підготовки фахівців з проектного управління є розробка нових науково обґрунтованих підходів до формування множини компетенцій фахівців з проектного управління. Відповідно до національного стандарту України (NCB UA, ver. 3.1) галузь знань управління проектами охоплює чотири групи компетенцій, у тому числі, три основні напрямки компетенцій: технічні - 20 елементів, поведінкові - 15 елементів та контекстуальні - 11 елементів. Крім того визначені також додаткові компетенції (національні та галузеві) – 6 елементів [8]. Вказані 52 елементи компетенцій мають складні взаємозв'язки, що у сукупності формує область знань проектного управління [6].

### Мета статті

Метою статті є обґрунтування вибору складників поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу.

### Виклад основного матеріалу

Ураховуючи специфіку нашого дослідження та ґрунтуючись на теоретичному аналізі вищезазначеного, можна вважати, що ключовими компетенціями, якими має володіти учасник команди проекту, згідно стандартів управління проектами ISN та IPMA, є технічні, контекстуальні та поведінкові компетенції [8].

У свою чергу, спираючись на особливості діяльності учасника команди при управлінні проектами та базуючись на ключових компетенціях, правилах, визначеннях та тлумаченнях сутності поведінкових компетенцій, що входять у стандарти управління проектами, можна відокремити компоненти поведінкових компетенцій, посилаючись на стандарти управління проектами та особливості функціонування команди проекту: *мотиваційно-вольовий*, *функціональний*, *комунікативний* і *рефлексивний*.

**Мотиваційно-вольовий компонент.** Мотив – стійка внутрішня психологічна причина поведінки людини, її вчинків. Мотив усвідомлюється, але може бути неусвідомленим, він приводить до

виникнення мети. Існує декілька мотивів одночасно, серед яких є провідний, що спонукає до дії, інші ж підсилюють його або гальмують. Закон Йеркса-Додсона [10] пов'язує успішність діяльності і ступінь мотивації: „Чим вищий мотив, тим успішніша діяльність”. Воля – це здатність людини наполегливо досягати свідомо поставленої мети, не дивлячись на наявність зовнішніх та внутрішніх перешкод [11]. Багато вчених (Л. Божовіч, С. Рубінштейн та ін.) вважають, що воля доповнює мотиви та навпаки. Наявність мотивів, боротьба між ними складає важливу закономірність вольового процесу. Отже, *мотиваційно-вольовий компонент* містить у собі складники: узгодження (консультування), переговори, конфлікти та кризи, надійність, розуміння цінностей, лідерство, участь та мотивація, впевненість у собі, вміння відпочивати, відкритість, творчість (креативність), орієнтація на результат, продуктивність.

**Функціональний компонент** (від лат. *functio* – виконання, здійснення) є підґрунтям у професійному зростанні учасника команди проекту, об'єктивно зумовленим технікою та технологією виробництва, необхідністю відповідати процесу роботи у проекті; призначення, роль виконавчого органу у діяльності [12]. У менеджменті, залежно від рівня управління, виокремлюють функції керівника як цілеспрямовану діяльність людини, функціональні обов'язки виконавця, які вказані у посадовій інструкції, що є відображенням певних умінь та навичок, якими повинні володіти фахівці [12]. Отже, функціональний компонент віддзеркалює в практичній діяльності професійну підготовку учасника проекту. *Функціональний компонент* вміщує такі складники, як: участь та мотивація, самоконтроль, творчість (креатив), орієнтація на результат, продуктивність, узгодження.

**Комунікативний компонент.** Комунікація (від лат. *communico* – зв'язую, спілкуюся) є необхідною характеристикою сучасного фахівця з проектною діяльністю, оскільки різні види проектною діяльності (управлінська, організаційна, виробничо-технологічна, логістична, економічна тощо) здійснюються в безпосередньому контакті з людьми [13; 14].

Діяльність учасника команди характеризується встановленням нескінченного різноманіття відносин із соціальним середовищем [15]. Професійне спілкування стає однією з головних складових успішної діяльності і багато в чому визначає успіх команди проекту в цілому, тому обов'язковою професійною якістю для кожного учасника команди має стати вміння спілкуватися з людьми [1]. Всі контакти, що відбуваються в організації, складають її комунікаційну систему. У вузькому розумінні, *комунікація* – це обмін інформацією між

двома або більшою кількістю людей, що приводить до взаємопорозуміння, шлях повідомлення, лінія зв'язку [14]. Для учасника команди володіння навичками комунікації є дуже важливим. Таким чином, *комунікативний компонент* містить складники: лідерство, участь та мотивація, вміння відпочивати, відкритість, творчість (креативність), орієнтація на результат, продуктивність, узгодження, переговори, конфлікти та кризи, надійність, етика.

**Рефлексивний компонент.** Рефлексія (від пізньолат. *reflexio* – звертання назад). У словнику С.І. Ожегова *рефлексію* визначено як розуміння людиною самої себе, усвідомлення й оцінка власних дій і вчинків; самопізнання у вигляді роздумів над власними переживаннями, відчуттями і думками [11]. Інше трактування рефлексії – це форма теоретичної діяльності людини, що спрямована на осмислення своїх власних дій і їх законів; діяльність самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини [16]. Рефлексія подається як взагалі мислення, зокрема – звернення уваги на власну діяльність свідомість. Рефлексивний компонент визначає самооцінку, розуміння власної значущості для інших членів команди, усвідомлення відповідальності за результати своєї діяльності, пізнання себе і самореалізацію у процесі професійної діяльності [17; 18]. *Рефлексивний компонент*: самоконтроль, впевненість у собі, вміння відпочивати, творчість (креативність), орієнтація на результат, продуктивність, конфлікти та кризи, надійність, розуміння цінностей, етика.

## Висновки

Проектна діяльність команди буде ефективнішою в умовах сучасних ринкових відносин, якщо специфічний проектний ресурс як «учасник проекту» буде реалізовувати свою діяльність через спектр відокремлених компонентів поведінкової компетенції відповідної проектної діяльності.

## Список літератури

1. Морозов В.В. *Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції): навч. посібн.* [Текст] / В.В. Морозов, А.М. Чередніченко, Т.І. Шпільова; за ред. В.В. Морозова; ун-т економіки та права «КРОК». – К.: Таксон, 2009. – 464 с.
2. Болотов В.А. *Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе* [Текст] / В.А. Болотов, В.В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 8–14.
3. Лукьянов Д.В. *Шу-Ха-Ри или компетентность по-японски* [Текст] / Д.В. Лукьянов, В.Д. Гогунский // *Наук.-метод. семинар: “Шляхи реалізації кредитно-модульної системи організації навчального процесу”*. – Вип. 6. – О.: Наука і техніка, 2012. – С. 117–121.
4. ISO/DIS 29990:2010. *Learning services for non-formal education and training – Basic requirements for service providers.* – ISO : ISO/TK 232, 2009. – 15 p.
5. Макаров А.В. *Компетентностно-ориентированные образовательные программы ВУЗа* [Текст] / А.В. Макаров, Ю.С. Перфильев, В.Т. Федин. – Минск: РИВШ, 2011. – 116 с.
6. Гогунський В.Д. *Визначення ядер знань на графі компетенцій проектних менеджерів* / В.Д. Гогунський, Д.В. Лук'янов, О.В. Власенко // *Вост.-Европейский журнал передовых технологий.* – № 1/10 (55). – Харьков: Технолог. центр, 2012 – С. 26–28.
7. Vaysman, V.A. *The planar graphs closed cycles determination method* [Text] / V.A. Vaysman, K.V. Kolesnikova, D.V. Lukianov // *Труды Одес. политехн. ун-та.* – № 1(38). – 2012. – С. 222–227.
8. Бушуев С.Д. *National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1* [Текст] / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
9. Бушуев С.Д. *Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності «Управління проектами та програмами»* [Текст] / С.Д. Бушуев, В.Д. Гогунський, К.В. Кошкін // *Управління розвитком складних систем.* – 2012. – № 12. – С. 5–7.
10. Закон Йеркса-Додсона // *Психологический словарь* // Мир Психологии : информационный портал.
11. Сисоєва С. *Особистісно зорієнтовані технології: метод проектів* / С. Сисоєва // *Освітній портал.*
12. Бартон Т. *Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься: практика ведущих компаний* [Текст] / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 208 с.
13. Оборская А.Г. *Модель эффектов коммуникаций для управления рекламными проектами* [Текст] / А.Г. Оборская, В.Д. Гогунский // *Тр. Одес. политехн. ун-та.* – Одесса: ОНПУ, 2005. – С. 31–34.
14. Власенко Е.В. *Модель «Диамант» оцінки внутрішніх комунікацій в Європейських проектах* [Текст] / Е.В. Власенко, Д.В. Лук'янов, В.Д. Гогунський // *Вост.-Европ. журнал передовых технол.* - № 1/10 (61). – Харьков: Технолог. центр, 2013. – С. 86–88.
15. Ломов Б.Ф. *Общение и социальная регуляция поведения* [Текст] / Б.Ф. Ломов // *Психологические проблемы социальной регуляции поведения.* – М.: Наука, 1976. – С. 150–165.
16. *Большая советская энциклопедия: в 30 т. [Электронный ресурс] / гл. ред. Б.А. Введенский.* – М.: Советская энциклопедия, 1970. – 18240 с.
17. Карпов А.В. *Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики* [Текст] / А.В. Карпов // *Психологический журнал.* – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–57.
18. Рач В.А. *Контекстно-личностное оценивание компетентности проектных менеджеров с использованием теории нечетких множеств* [Текст] / В.А. Рач, О.В. Бирюков // *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* – Луганськ: СНУ ім. В. Даля. 2009. – № 1 (29). – С. 151–169.

Стаття надійшла до редколегії: 15.06.2013.

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. В.Д. Гогунський, Одеський національний політехнічний університет, Одеса.