

Литература

1. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. М.: Прогресс, 1990. – 804 с. 626.
2. Рогова, А. В. Технология краудсорсинга в практике регионального управления: дисс. канд. социол. наук / А. В. Рогова. – Белгород: Б.и., 2017.

РОЛЬ БАЗОВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ПРОЕКТНОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

С.А. Гайворонская

*руководитель проектного офиса аппарата ректора,
ассистент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

В современном глобальном мировом пространстве ключевой стратегией любой системы является обеспечение устойчивого развития с использованием современных эффективных инструментов. Одним из таких инструментов является проектное управление. Актуальность внедрения проектного принципа в процессы управления подтверждается принятыми на федеральном уровне осенью прошлого года решениями Президента Российской Федерации об организации проектного управления, создании проектного офиса в Правительстве России, формировании ведомственных проектных офисов и аналогичных структур в субъектах Российской Федерации.

Правительством определены одиннадцать приоритетных направлений развития. При этом обеспечен принцип интеграции федеральных проектов и оценочных индикаторов в структуру проектно-ориентированных профильных государственных программ развития. Аналогичный подход наблюдается в структурах государственных программ регионального уровня. К примеру, доля проектов в общей структуре госпрограммы «Развитие образования Белгородской области» в прошлом году составила 44%.

Ответ на вопрос, почему проектное управление становится основополагающим инструментом менеджмента в том числе в органах государственного управления, отражен в теории IPMA, согласно которой проектное управление в широком смысле отражает профессиональную, творческую, управленческую деятельность, ориентированную на получение эффективных результатов путем успешного осуществления проектов, программ и портфелей проектов с применением проектных принципов и методов при наименьших затратах времени и ресурсов. Преимуществом проектного управления является гибкость и динамичность, командный подход и делегирование ответственности, оперативная адаптация к изменениям.

В качестве основы развития Белгородской области, в том числе развития социальной сферы, определено именно проектное управление. Процесс внедрения и совершенствования проектного управления с использованием методов и средств проектного менеджмента, представляющий собой комплекс последовательных процедур, тщательно проработан как стратегически, так и тактически.

В регионе создана системная модель управления проектами, строго регламентированная, опирающаяся на использование унифицированных управленческих процедур, методик, шаблонов документов и инструментария, которая применяется при управлении проектами в различных сферах деятельности. При этом процессы управления любым проектом определяются функциональными особенностями управления (управление предметной областью, ресурсами, изменениями, качеством), стадиями процесса управления и горизонтами управления.

Системный подход в управлении проектами позволил сформировать единую концепцию управления проектами в регионе с учетом российских и международных требова-

ний, создать единую методологическую и нормативную базу, функциональную трехуровневую структуру проектных офисов на региональном, муниципальном и отраслевом уровне и систему профессиональной подготовки проектных специалистов.

Органы управления сформированы на трех уровнях – на уровне стратегического управления (региональный), на уровне оперативного управления (муниципальный, отраслевой) и на уровне учреждений, организаций (в настоящее время активно развивается).

Кроме того, ключевым приоритетом регионального проектного управления является принцип открытости, который предполагает создание особой атмосферы, предоставляющей возможность предлагать проектные идеи, свободно выражать свое мнение, принимать непосредственное участие в проектах. Открытость необходима как средство извлечения пользы из знаний и опыта людей для достижения конкретных результатов и обеспечения социально-экономического развития региона.

Очевидно, что эффективность управления проектами в значительной степени определяется качеством и оперативностью принимаемых решений по управлению изменениями, своевременностью идентификации рисков, слаженной работой специальной организационной структуры проекта (команды проекта).

При управлении изменениями область допустимых решений ограничивается временем, бюджетом, ресурсами и требуемым качеством получаемых результатов, и непременно направлена на обеспечение развития.

Рискоориентированный подход позволяет максимально эффективно действовать в условиях повышенного риска, анализировать их и нивелировать.

При проектном командообразовании ключевым фактором является не только профессиональная подготовка каждого члена команды, но уровень культуры команды и командный дух, который формируется посредством индивидуальной мотивации, постановки коллективных целей и выработки стратегии развития.

Процесс образования проектных команд в органах государственного и муниципального управления региона строго регламентирован и описывает организационные процедуры, которые предполагают закрепление участия члена команды в проекте и персональной ответственности за конкретные виды проектных работ локальным нормативным актом [1].

Распространенным принципом формирования команды проекта является формальная оценка профессионального уровня претендента в предметной области, базовых знаний основ проектного менеджмента. В качестве инструмента для определения последних используется тестирование, позволяющее оценить уровень профессиональной подготовки в сфере проектного управления, в частности – техническую компетентность и ее базовые элементы (цель и требования к результату, риски и возможности, качество, ресурсы, стоимость и финансы, контроль и отчетность, коммуникации и т.д.).

Компетентность – происхождение термина от латинского слова «competentia», означает «уполномоченный судить», а также «имеющий право голоса».

В данной статье компетентность рассматривается как совокупность знаний, личностных характеристик, навыков и соответствующего опыта, необходимых для успешного выполнения определенных функций в проектной деятельности.

Так вот, существующий процесс проектного командообразования в органах исполнительной власти не предусматривает оценку поведенческой компетентности претендентов в команду проекта, не имеет методологического описания базовых элементов, характеризующих личность специалиста с позиции его компетентности в сфере управления проектами.

В то же время, Национальные требования к компетентности специалистов в сфере управления проектами (National Competence Baseline, NSB SOVNET 3.0), разработанные Ассоциацией Управления Проектами SOVNET, предполагают оценку 15 базовых элементов поведенческой компетентности, раскрывающих поведение проектного специали-

ста, его умение ориентироваться в условиях конкретной ситуации (лидерство, ориентация на результат, вовлечение и мотивация, самоконтроль, уверенность в себе, открытость, творчество, продуктивность, согласование, переговоры, конфликты и кризисы, снятие напряженности, надежность, понимание ценностей, этика) [2]. Приведенные базовые элементы преимущественно используются для оценки проектных менеджеров (руководителей проектов), но могут эффективно применяться в оценке членов команды проекта.

Учитывая, что команда проекта является временной организационной структурой и создается на период реализации проекта, базовые элементы поведенческой компетентности приобретают существенную значимость для обеспечения эффективного управления региональными проектами, особенно межведомственными и мультидисциплинарными.

Исходя из исследований практического опыта реализации региональных проектов следует отметить, что отсутствие отдельных базовых элементов поведенческой компетентности у членов команды проекта зачастую приводит к возникновению непредвиденных рисков, связанных с человеческим фактором, срыву сроков работ проекта, снижению качества. К примеру, в региональном межведомственном социальном проекте в составе команды проекта – линейный руководитель, имеющий высокий уровень профессионального образования, существенный опыт практической деятельности в предметной области, но демонстрирующий отсутствие таких базовых элементов поведенческой компетентности, как вовлеченность и мотивация, ориентация на результат. В зоне ответственности данного члена команды – крупный блок работ по внедрению во всех подведомственных учреждениях сферы здравоохранения одного из ключевых элементов инновационной системы обслуживания пациентов.

Напомним, что вовлеченность – это личный вклад, уровень личного участия, преданность проекту со стороны его участников, а мотивация – это совокупность факторов, определяющих поведение человека, система процедур и механизмов стимулирования участников проекта к определенному поведению. Ориентация на результат, в свою очередь, это сосредоточение внимания членов команды проекта на ключевых задачах для достижения оптимальных результатов проекта с наименьшими ресурсными затратами.

Следствием работы в команде такого проектного специалиста с отсутствием названных выше базовых элементов поведенческой компетентности является дискредитация и уменьшение значимости идеологии проекта в глазах исполнителей на местах, снижение исполнительской дисциплины и качества, срыв сроков реализации работ проекта.

Безусловно, при возникновении описанной выше ситуации неременным условием является использование рискоориентированного подхода, позволяющего применять базовые принципы оперативного управления, важной характеристикой которого является результативность принимаемого решения и степень его соответствия определенной цели. В данном случае управленческое решение заключалось в исключении проектного специалиста из команды проекта и его замене. Очевидно, что данный процесс также вызвал необходимость корректировки сроков и содержания отдельных работ проекта, проведения ряда дополнительных работ, направленных на понимание ценностей, с членами команды проекта и исполнителями на местах.

Следствием недооценки базовых элементов поведенческой компетентности членов команды проекта, происходящей чаще всего на практике, является снижение эффективности управления проектом.

Таким образом, представляется интерес во внедрении методов оценки базовых элементов поведенческой компетентности проектных специалистов в проектную деятельность органов государственного и муниципального управления. Это позволит органам исполнительной власти получить комплексный портрет проектного специалиста, проектировать его роль и ответственность в команде проекта, более эффективно управлять человеческим ресурсом.

Рассмотрим суть каждого из базовых элементов. Лидерство – искусство воздействия на других для побуждения их к достижению определенных целей, которое заключается в ведении других за собой. Эффективность (продуктивность) – способность оптимально использовать временные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы для достижения конечного результата проекта и удовлетворения ожиданий всех его участников. Уверенность – способность авторитетно и аргументировано отстаивать свою точку зрения. Открытость – умение создать атмосферу, в которой все участники проекта могут свободно выражать свое мнение. Самоконтроль – системный и организационный подход, позволяющий справляться с ежедневной работой, меняющимися требованиями и преодолевать стрессовые ситуации. Надежность – гарантия выполнения взятых обязательств. Творческий подход (креативность) – способность мыслить и действовать оригинально, используя воображение. Согласование – умение обсуждать, приводить веские аргументы, выслушивать мнения других сторон, вести диалог и находить решения. Переговоры – средство разрешения разногласий между сторонами и достижение взаимоприемлемого решения. Управление конфликтами – умение преодоления противоречий при столкновении противоположных интересов или несовместимых личностей, которое может подвергать опасности достижение целей проекта. Снятие напряженности – способность разрядить критическую ситуацию, которая важна для поддержания эффективного сотрудничества всех участников проекта. Понимание ценностей – умение различать главные качества в людях, понимать и уважать их точку зрения. Этика – нравственные нормы и правила поведения членов команды проекта.

В целом, поведенческая компетентность является глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач. Она состоит из многих личностных параметров (черт личности, характеристик темперамента и эмоционально-волевой сферы, уровня интеллекта и особенностей мыслительной сферы, мотивов, установок, знаний и сложных навыков), и все эти параметры можно выявить и оценить.

Сегодня наш бенчмаркинг в сфере проектного управления базируется на непрерывном сравнении эффективности регионального проектного управления с эффективностью мировых и национальных лидеров в этой области с целью повышения уровня проектной зрелости, совершенствования управленческих процессов, методик управления, используемого инструментария.

Поэтому, опираясь на опыт оценки базовых элементов поведенческой компетентности, используя базовые положения сертификационной программы Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA, представляется необходимым определить методологические принципы эффективной организации региональной оценки компетентности проектных специалистов и формирования модели базовых элементов поведенческой компетентности.

Модель поведенческой компетентности – это набор базовых элементов поведенческой компетентности проектных специалистов, который необходим органам исполнительной власти для решения стоящих задач с использованием методов проектного управления. Модель может содержать детальное описание стандартов поведения проектных специалистов в зависимости от роли в проекте, типа, масштаба проекта и т.д. Нужно четко понимать, что хорошо проработанные базовые элементы поведенческой компетентности для проектного менеджмента помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий (тестирования на допуск к участию в проекте) и позволят формировать эффективные команды проектов, ориентированные на достижение общей цели.

Представляется возможным использование модели, включающей следующие блоки (пример представлен в таблице):

- базовые элементы поведенческой компетентности;
- уровни оценки базовых элементов поведенческой компетентности;
- индикаторы поведения, присущие для каждого уровня.

Пример оценки одного из базовых элементов поведенческой компетентности

Базовый элемент поведенческой компетентности	Уровень	Индикатор поведения
Лидерство	1	Обладает естественным авторитетом, люди слушают его и доверяют ему
	2	Должен постоянно доказывать свою точку зрения, люди сомневаются в нем
	3	Не имеет авторитета, люди не доверяют ему

При этом важно помнить, что структура модели базовых элементов поведенческой компетентности имеет очень важное влияние на точность оценок.

Эффективная модель должна соответствовать следующим стандартам:

- быть легкой для понимания;
- иметь простую структуру и описываться понятным языком;
- быть актуальной для всех сотрудников, кто будет ее пользоваться;
- учитывать возможные изменения;
- содержать индикаторы поведения, которые не пересекаются;
- быть справедливой ко всем проектным специалистам, которые будут по ней оцениваться.

Не стоит создавать модели с большим набором компетенций и пытаться охватить всю информацию, необходимую на все случаи жизни и для исполнения всех проектных ролей, включая подробные описания задач и результатов деятельности и стандартов поведения проектных специалистов. Модель может быть описана с помощью 15 базовых элементов, используемых в Национальных требованиях к компетентности специалистов по управлению проектами.

Важно отметить, что оценка поведенческой компетентности на основе модели базовых элементов дает ряд преимуществ.

Для органов исполнительной власти:

1. Возможность разработки единых стандартов описания базовых элементов поведенческой компетентности.
2. Возможность проведения оценки проектных специалистов и выявления их соответствия требуемому уровню.
3. Согласованность при оценке проектного специалиста: все эксперты будут иметь прозрачность в понимании «ценных личностных качеств» члена команды проекта и представление о совместимости специалиста с конкретной проектной командой.
4. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого члена команды проекта и использовать эту информацию для эффективного управления проектом.
5. Появляются основания для включения проектных специалистов в кадровый проектный резерв, а также планирования их участия в других региональных и муниципальных проектах.
6. Возможность обоснования корректировки стимулирующих выплат по итогам реализации проекта.

Для проектных специалистов:

1. Лучшее понимание того, что они делают, какие требования к ним предъявляют и какие качества им необходимы для участия в проекте и успешного выполнения работ.
2. Возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и перспективах в проектной деятельности.

Литература

1. Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 года № 408-р «Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов» [Электронный ресурс]. URL : [http:// dkp31.ru/activity/project/](http://dkp31.ru/activity/project/) (дата обращения: 25.10.2017).
2. Воропаев, В.И. Управление проектами : Национальные требования к компетентности специалистов / А.А. Андреев, В.Н. Бурков, В. И. Воропаев, В.Р. Дорожкин, М.Ф. Дубовик, Л.В. Миронова, В.С. Палагин, А.В. Полковников, Г.И. Секлетова, Б.П. Титаренко, А.С. Товб, Ю.Ю. Трубицин, Г.Л. Циперс // Проектная практика. – 2010. – 260 с.
3. ГОСТ Р 54869–2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Электронный ресурс]. URL : <http://docs.cntd.ru/document/1200089604> (дата обращения: 25.10.2017).

РАЗВИТИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА КАК ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОРРУПЦИИ

И.И. Гуляев,

*кандидат философских наук,
заместитель директора Института управления,
доцент кафедры социологии и организации
работы с молодежью, НИУ «БелГУ»*

Исследования современного состояния коррупции в большинстве стран мира отчетливо показывают устоявшуюся тенденцию – в государствах, где гражданское общество активно участвует в политической жизни уровень коррупции ниже или имеет тенденцию к снижению. Активность гражданского общества необходимый фактор в эффективной борьбе с коррупцией. Понимая необходимость участия граждан в противодействии коррупции, международные организации уделяют этому вопросу очень большое значение. В частности Конвенция ООН против коррупции рекомендует странам участницам активно привлекать институты гражданского общества в политическую деятельность в рамках электоральных кампаний и иных политических процессов [1].

Активное участие гражданского общества в избирательных процессах значительно уменьшает поле для политической коррупции и использование административного ресурса. В этом плане важно понять, что собой представляет такое явление общественной жизни как политическая коррупция.

Политическая коррупция – термин, введенный в научный оборот и повседневную политическую практику сравнительно недавно. Для характеристики коррупционных отношений в сфере политики до недавнего времени использовались термины «политический лоббизм», «группы давления». Современный этап развития антикоррупционной политики и антикоррупционных технологий включил политическую коррупцию в свой понятийный аппарат. На первый взгляд, понятие «политическая коррупция, кажется несколько некорректным, поскольку изначально коррупционное деяние связывается со служебными злоупотреблениями должностных лиц. Само же понятие должностного лица в юридической науке неизбежно сопрягается с наличием в их арсенале исполнительно-распорядительных полномочий, базирующихся на властной деятельности субъектов. Включение в трактовку данного понятия фактора власти выводит его к известной формуле «власть – это политика». Полемика вокруг введения термина «политическая коррупция» заключается в том, что одни исследователи сходятся во мнении, что это та же коррупция, но только на верхнем уровне. Оппоненты утверждают,