

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

УДК 65.290-2

Приймак В.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Павленко Н.М.

студент Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті розроблено карту компетенцій менеджера з управління проектами, визначено їх пріоритетність для цієї посади. Адаптовано інструменти багатокритеріального аналізу до вибору найефективнішого методу навчання для розвитку конкретної компетенції за означеними критеріями.

Ключові слова: організаційне навчання, менеджер з управління проектами, карта компетенцій, методи навчання персоналу, багатокритеріальний аналіз, метод SAV, метод LINMAP, метод COPRAS.

В статье разработана карта компетенций менеджера по управлению проектами, определена их приоритетность для этой должности. Адаптированы инструменты многокритериального анализа к выбору наиболее эффективного метода обучения

для развития конкретной компетенции по установленным критериям.

Ключевые слова: организационное обучение, менеджер по управлению проектами, карта компетенций, методы обучения персонала, многокритериальный анализ, метод SAV, метод LINMAP, метод COPRAS.

The article presents a map of competencies of a project manager and identifies their priority for this position. The tools of multi-criteria analysis are adapted to the selection of the most effective training method for the development of a specific competence according to established criteria.

Key words: organizational learning, project manager, map of competencies, methods of personnel training, employee training methods, SAV method, LINMAP method, COPRAS method.

Постановка проблеми. За сучасних умов прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін, зростання вимог до професійних знань, вмінь та навиків, тому проблема навчання персоналу набуває все більшої актуальності. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли співробітники володіють знаннями, вміннями та цілеспрямованістю. Особливої уваги заслуговує питання розвитку компетенцій менеджерів з управління проектами, оскільки все більша кількість підприємств використовує проектний підхід у своїй діяльності. Отже, важливо вибрати найбільш ефективні методи навчання, що дадуть змогу розвинути необхідні навички та примножити знання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми формування відповідних професійних компетенцій фахівців активно обговорюються в науковій та науково-практичній літературі, зокрема в рамках управлінських наук (Дж. Барні, Б. Вернерфельд, Р. Грант, П. Друкер, Г. фон Круг, Д. Леонард-Бартон, Е. Пенроуз, К. Прахалад, М. Портер, Дж. Роос, Д. Тіс, Г. Хемел, К. Рамперсад та інші вчені), теорії організаційного навчання (К. Арджіріс, Дж.Б. Куїнн, Ч. Ліндблом, Дж. Лемпел, Дж. Марч, Р. Сайерт, П. Сендж, Д. Шен). Дослідження компетенцій менеджерів та факторів, які забезпечують їх професійне становлення, знайшли відображення в роботах таких науковців, як А. Алексюк, О. Беленкова, І. Бех, М. Євтух, І. Прокopenко, О. Романовський, Л. Холод, а компонентний склад компетентностей фахівця з управління та окремих складових професіоналізму сучасного менеджера розглянуто в напрацюваннях Л. Волкової, Г. Данченко, В. Черевко (комунікативна складова), М. Байрамукова (організаторська складова), В. Олійника (правова складова), Л. Возняк (психологічна складова).

Постановка завдання. Метою статті є визначення компетенцій сучасного менеджера з управління проектами, що є необхідними для якісного виконання ним своїх посадових обов'язків; підбір та обґрунтування відповідних методів навчання, за допомогою яких можуть формуватися та вдосконалюватися професійні компетенції сучасного фахівця.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний бізнес вимагає появи нової генерації менеджерів-професіоналів різних рівнів управління, здатних повністю акумулювати весь ринковий, структурний та інтелектуальний потенціал компанії, а також сфокусувати його на реалізації стратегії підприємства відповідно до реалій гіпердинамічного бізнес-середовища. При цьому сучасний менеджер проектів має володіти необхідним та достатнім професійним інструментарієм в конкретній предметній галузі (відповідно до міжнародних стандартів PMI PMCDF, GAPPS GL1/2, AIPM CPPP, APM Competence Framework, IPMA ICB 3.0, OGC PRINCE2TM, PMAJ P2M, ISO 21500:2012) [2; 6], а саме атрибутивними компетенціями (Attribute-Based Inference визначає базові професійні компетенції щодо об'єкта/суб'єкта управління), спеціальними технічними/технологічними компетенціями (Performance-Based Inference визначає виконавчі компетенції), інформаційними технологіями, навичками процесного управління та аналітичної роботи тощо; комунікативними та поведінковими компетенціями відповідного рівня. Розвиток професійних компетенцій вимагає від фахівця формування, підтримування в актуальному стані та розвитку міксу знань, вмінь, навичок, поглядів та моделей поведінки для забезпечення постійного та бажаного результату. В таких умовах особливого значення набуває навчання персоналу. Проте для того, щоби зробити цей процес максимально ефективним, потрібно чітко розуміти, що має бути розвинуто, які навички та знання є необхідними (табл. 1).

Таблиця 1

Карта загальних компетенцій менеджера з управління проектами

| Компетенція | Визначення | Оцінювання | Вага |
|---------------------------------|--|---|------|
| Конфліктологічна компетенція | Знання про конфлікти та його прояви, вміння вибирати найбільш прийнятну для конкретної ситуації стратегію та тактику поведінки в конфлікті для максимально ефективного його вирішення. | Для оцінювання можна використати питання, що передбачає опис попереднього досвіду кандидата (наприклад, «Опишіть останній конфлікт, в якому ви брали участь»). Базові знання можуть бути перевірені за допомогою тестування. | 4 |
| Об'єктивність (неупередженість) | Здатність розглядати спірні питання відсторонено, незважаючи на особисті погляди та принципи. Вміння спокійно та з повагою сприймати протилежні думки. | В цій ситуації може стати в нагоді неформальне опитування працівників, з якими взаємодіє кандидат в повсякденній роботі (коли менеджер проектв обирається з власних резервів підприємства). Якщо ж ні, то можна використати завдання, що передбачає оцінювання описаної ситуації, а також визначити те, наскільки ця оцінка є реальною. | 1 |
| Вміння делегувати повноваження | Менеджер повинен чітко розуміти, коли необхідно делегувати повноваження, в якому обсязі, якому конкретно працівнику. | Досить складно оцінити. Можна використати питання, що передбачає опис ситуації (наприклад, «Пригадайте випадок, коли вам довелося делегувати повноваження»). | 3 |
| Комунікабельність | Передбачає не лише вміння налаштовувати співрозмовника до себе, вести розмову, доносити свою думку до іншого, але й здатність фільтрувати, аналізувати та витягувати всю необхідну інформацію з розмови. | Можна оцінити в ході співбесіди. Одним з варіантів є рольова гра, в якій той, хто проводить співбесіду, виконує роль невмотивованого працівника. Мета кандидата полягає у виявленні причин невдоволення. | 2 |
| Знання кадрових технологій | Не йдеться про професійну підготовку. Більшою мірою необхідні базові знання та володіння різними інструментами й технологіями для роботи з членами команди. | Перевірити цю компетенцію можна шляхом тестування із завданнями, що включають опис ситуацій та дають можливість вибору з декількох альтернатив. | 5 |

Отже, корисним для більш чіткого визначення програми навчання є використання карти компетенцій, що включає опис компетенцій з визначенням їх пріоритетності для конкретної посади на підприємстві. Слід зазначити, що професійні компетенції, пов'язані зі специфікою конкретної сфери діяльності, не включались в цю карту.

Організаційне навчання є одним з ключових знаннеутворюючих елементів системи управління підприємства, яке в рамках окремої компанії може бути реалізоване п'ятьма базовими циклами формування та розвитку професійних компетенцій фахівця (рис. 1).

Місце й роль організаційного навчання визначаються моделлю системи управління підприємством, сферою діяльності та потребами конкретного підприємства, а організаційні принципи його функціонування – рівнем організаційної зрілості підприємства, типом організаційного навчання та відповідним етапом життєвого циклу системи управління знаннями [7].

Сьогодні існує значна кількість різноманітних методів навчання персоналу. Проте з огляду на сучасні вимоги до професійних компетенцій менеджера проектв найбільш поширеними та ефективними в практиці вітчизняних підприємств є тренінг, кейс-стаді, ділова гра, рольова гра, баскет-метод, Secondment (табл. 2) [1; 8].

Аналіз технологій та підходів до навчання персоналу показав наявність детальної класифікації та опису різноманітних методів й інструментів навчання персоналу (табл. 2). Однак здебільшого помічено відсутність обґрунтування вибору окремого методу чи інструмента організаційного навчання відповідно до певної категорії працівників на основі компетентнісного підходу.

Для вибору найбільш ефективного та доцільного за наявних умов методу навчання можна використати інструменти багатокритеріального аналізу, а саме метод SAW [10], метод LINMAP [15], метод COPRAS [17].

Одночасне використання декількох методів є обґрунтованим через те, що кожен з них має свої недоліки, тому краще перевірити декількома інструментами. Важливим елементом є вибір критеріїв для оцінювання наявних альтернатив, у ситуації вибору методу навчання вони будуть такими.

1) Ціна/витрати (Ц/В). В цьому разі ми оцінюємо дві різні ситуації залежно від того, яким є це навчання: зовнішнім чи внутрішнім. В першому випадку ми оцінюємо ту вартість послуги, яку нам можуть запропонувати постачальники, а в другому – витрати, що понесе підприємство в разі використання того чи іншого методу навчання. Оскільки як окремий критерій ми виділяємо матеріально-технічне забезпечення, то в нього включаються витрати, пов'язані з відривом від виконання безпосередніх обов'язків, як

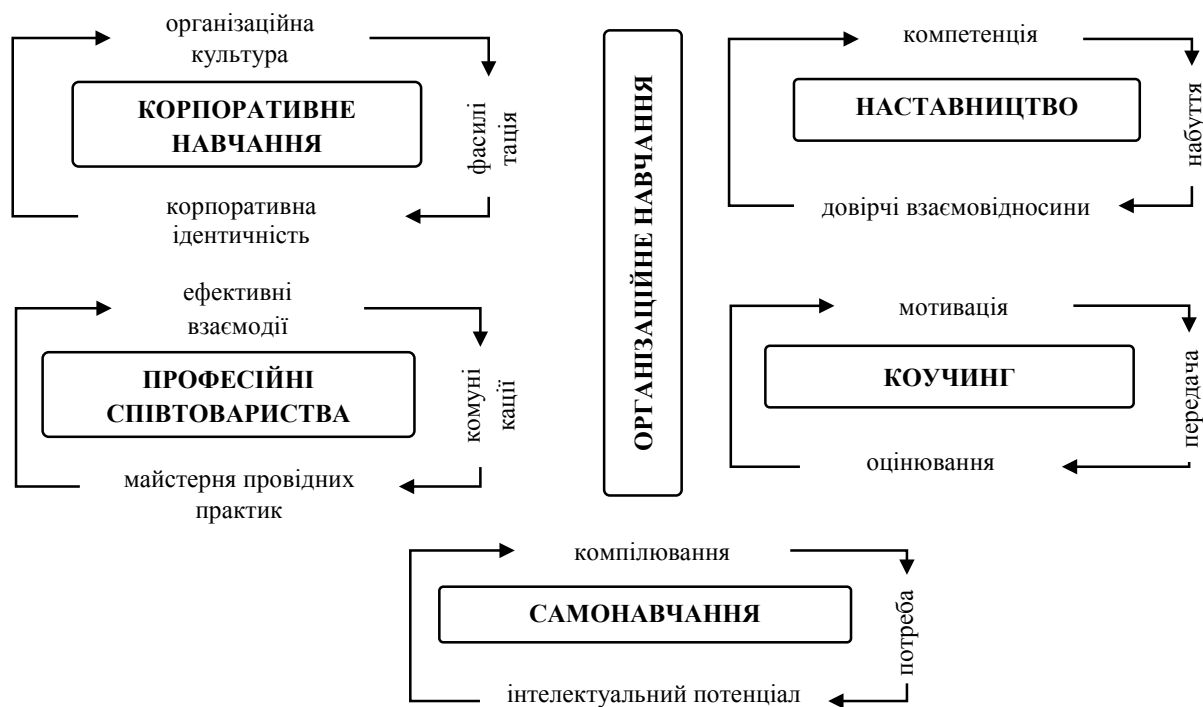


Рис. 1. Інструментальний базис організаційного навчання

працівників, що проходять навчання, так і тих, хто його проводить. Слід зазначити, що цей критерій повинен бути мінімізованим.

2) Тривалість (Т). Вона передбачає оцінювання періоду часу, що необхідний для проведення навчання та оволодіння певними навичками й знаннями. Функція по цьому критерію також мінімізується.

3) Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ). Оцінювання критерія полягає в тому, наскільки матеріально-технічна база, наявна на підприємстві, відповідає вибраному методу навчання, чи виникатимуть додаткові витрати, пов'язані з необхідністю додаткових засобів навчання, виділенням приміщення тощо. Цей критерій має бути максимізованим.

4) Кількість матеріалу на самостійне опрацювання (СО). Тут оцінюється наявність додаткових витрат часу працівником на освоєння матеріалу, отриманого в ході навчання. Деякі методи, зокрема тренінг, можуть вимагати самостійного повторення та опрацювання аспектів, що не були засвоєні в ході навчання. Цей критерій повинен мінімізуватись.

5) Універсальність (У). Цей критерій більшою мірою стосується універсальності методу навчання стосовно різних категорій працівників. Більший рівень універсальності певного методу дає змогу мінімізувати витрати на навчання, оскільки більше працівників може бути охоплено, немає потреби розробляти нові матеріали тощо. Проте вага цього критерія повинна бути незначною, оскільки іноді виникають специфічні потреби в навчанні, які необхідні лише одному робітнику чи невеликій групі працівників. Критерій повинен максимізуватись.

6) Легкість перенесення отриманих знань та навичок в робочі умови (ВРУ). Передбачає оцінювання того, наскільки знання та навички, отримані в ході навчання, відразу адаптовані під конкретні умови роботи на підприємстві. Якщо вони мають більшою мірою загальний характер, то необхідний певний адаптаційний період для їх повноцінного використання в діяльності працівника, що пройшов навчання. Цей критерій повинен максимізуватись.

Перш ніж проводити оцінювання, необхідно визначити вагу кожного критерія (табл. 3). Зміна вагомості критеріїв дає змогу адаптувати оцінювання методів залежно від конкретних умов. Так, якщо підприємство не має значних фінансових ресурсів, більшу вагомість може мати саме ціна того чи іншого методу, а коли працівник сильно завантажений терміновими завданнями, виконання яких пов'язане з певними специфічними знаннями, то на перший план може виходити саме тривалість навчання.

Вибір найкращого методу навчання для розвитку комунікативних навичок менеджера з управління проектами проведено із застосуванням інструментів багатокритеріального аналізу. Оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою. Для всіх методів необхідно розробити матрицю рішень (табл. 3), що включає оцінки відповідних методів за критеріями та їх вагу.

Метод SAW передбачає проведення нормалізації матриці рішень за такими методиками (1–2):

$$u_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_k x_{kj}}, \quad (1)$$

Таблиця 2

Переваги та недоліки методів навчання персоналу

| Метод | Сутність методу | Переваги | Недоліки |
|--------------|--|---|--|
| Тренінг | Форма активного навчання, що передбачає надбання знань, розвиток конкретних навичок та вмій, поєднує в собі теоретичний матеріал та його практичне закріплення. | Різномасштабне вивчення проблеми, підвищення мотивації працівників. | Необхідність здійснення післятренінгового супроводу, щоб уникнути втрати набутих навичок. |
| Кейс-стаді | Розгляд практичних ситуацій з діяльності різних підприємств, що включає аналіз та групове обговорення реальних або гіпотетичних ситуацій. Дає змогу розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. | Співвідношення своєї точки зору та точки зору інших, сприяння активному застосуванню знань та навичок. | Необхідність багато часу для вирішення проблем та завдань, залучення працівника, потреба залучення значних коштів. |
| Ділова гра | Відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють різноманітні аспекти професійної діяльності працівників. | Набуття вміння аналізувати, приймати рішення та моделювати ситуації, зменшення ймовірності здійснення помилок в реальних ситуаціях. | Необхідність ретельної підготовки сценарію гри, високі комунікативні навички того, хто її проводить. |
| Рольові ігри | Моделювання типових ситуацій з визначенням ролей учасників. Можуть бути ефективними для набуття навичок міжособистісного спілкування [3, с. 558–559]. | Підвищення розуміння мотивів дій членів колективу, зниження числа типових помилок. | Необхідність проведення ретельної підготовки сценарію гри, залучення працівника. |
| Баскет-метод | Індивідуальне навчання на основі імітацій ситуацій, які регулярно зустрічаються в практиці керівника (фахівець виступає в ролі керівника, якому необхідно прийняти управлінське рішення на основі ділових паперів). Для ускладнення можна включити також телефонні дзвінки, візити, незаплановані зустрічі тощо [4, с. 20–21]. | Високий рівень мотивації, розвиток у співробітників здібностей до аналізу. | Залучення працівника, необхідність залучення значних коштів. |
| Secondment | Тимчасове переміщення персоналу в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Передбачає скерування працівника в іншу компанію чи підрозділ [5, с. 20]. | Персонал отримує можливість особистого розвитку, набуває нових навичок та різноманітного досвіду роботи в проектах. | Залучення працівника, тривалий період реалізації, потреба значних витрат. |

Таблиця 3

Матриця рішень

| Критерій | Тренінг | Кейс-стаді | Ділова гра | Рольова гра | Баскет-метод | Secondment | Цільова функція | Max (Min) | Вага |
|----------|---------|------------|------------|-------------|--------------|------------|-----------------|-----------|------|
| MTЗ | 8 | 6 | 5 | 8 | 9 | 7 | Зростаюча | 9 | 0,12 |
| ВРУ | 4 | 7 | 8 | 9 | 8 | 6 | Зростаюча | 9 | 0,18 |
| У | 9 | 8 | 7 | 8 | 6 | 5 | Зростаюча | 9 | 0,11 |
| Ц/В | 5 | 5 | 8 | 7 | 7 | 9 | Спадна | 4 | 0,23 |
| Т | 4 | 5 | 6 | 5 | 6 | 9 | Спадна | 4 | 0,21 |
| СО | 9 | 4 | 5 | 4 | 6 | 7 | Спадна | 4 | 0,15 |

що використовується для критеріїв, які мають монотонно зростаючу цільову функцію;

$$u_{ij} = \frac{\min_k x_{kj}}{x_{ij}}, \quad (2)$$

що використовується для критеріїв, які мають монотонно спадну цільову функцію.

Наступним етапом є надання зваженої оцінки альтернатив (табл. 4) за такою формулою (3):

$$S_i = \sum_{k=1}^m w_k \cdot u_{ik}. \quad (3)$$

На основі зважених оцінок будуємо рейтинг:



Таблиця 4

Зважена оцінка альтернатив

| Критерій | Тренінг | Кейс-стаді | Ділова гра | Рольова гра | Баскет-метод | Secondment | Вага |
|----------------|---------|------------|------------|-------------|--------------|------------|------|
| MTЗ | 0,89 | 0,67 | 0,56 | 0,89 | 1,00 | 0,78 | 0,12 |
| ВРУ | 0,44 | 0,78 | 0,89 | 1,00 | 0,89 | 0,67 | 0,18 |
| У | 1,00 | 0,89 | 0,78 | 0,89 | 0,67 | 0,56 | 0,11 |
| Ц/В | 0,80 | 0,80 | 0,50 | 0,57 | 0,57 | 0,44 | 0,23 |
| Т | 1,00 | 0,80 | 0,67 | 0,80 | 0,67 | 0,44 | 0,21 |
| СО | 0,44 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 0,67 | 0,57 | 0,15 |
| Зважена оцінка | 0,7573 | 0,8198 | 0,6872 | 0,8339 | 0,7248 | 0,5557 | |

Метод LINMAP за наявності матриці рішень передбачає проведення її нормалізації шляхом розрахунку нормалізованого значення за кожним критерієм (4):

$$u_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (4)$$

Таблиця 5

Нормалізовані значення за критеріями

| Критерій | Тренінг | Кейс-стаді | Ділова гра | Рольова гра | Баскет-метод | Secondment | Норм. значення |
|----------|---------|------------|------------|-------------|--------------|------------|----------------|
| MTЗ | 8 | 6 | 5 | 8 | 9 | 7 | 17,86 |
| ВРУ | 4 | 7 | 8 | 9 | 8 | 6 | 17,61 |
| У | 9 | 8 | 8 | 8 | 6 | 5 | 18,28 |
| Ц/В | 5 | 5 | 8 | 7 | 7 | 9 | 17,12 |
| Т | 4 | 5 | 6 | 5 | 6 | 9 | 14,80 |
| СО | 9 | 4 | 5 | 4 | 6 | 7 | 14,93 |

Далі ми знаходимо ідеально позитивну альтернативу та шукаємо відстань від кожної альтернативи до ідеальної (5):

$$S_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m w_j \cdot (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (5)$$

Таблиця 6

Відстані до ідеальної альтернативи

| Критерій | Тренінг | Кейс-стаді | Ділова гра | Рольова гра | Баскет-метод | Secondment | A | Вага |
|----------|---------|------------|------------|-------------|--------------|------------|------|------|
| MTЗ | 0,45 | 0,34 | 0,28 | 0,45 | 0,50 | 0,39 | 0,50 | 0,12 |
| ВРУ | 0,23 | 0,40 | 0,45 | 0,51 | 0,45 | 0,34 | 0,51 | 0,18 |
| У | 0,49 | 0,44 | 0,44 | 0,44 | 0,33 | 0,27 | 0,49 | 0,11 |
| Ц/В | 0,29 | 0,29 | 0,47 | 0,41 | 0,41 | 0,53 | 0,29 | 0,23 |
| Т | 0,27 | 0,34 | 0,41 | 0,34 | 0,41 | 0,61 | 0,27 | 0,21 |
| СО | 0,60 | 0,27 | 0,33 | 0,27 | 0,40 | 0,47 | 0,27 | 0,15 |
| S | 0,1770 | 0,0823 | 0,1356 | 0,0696 | 0,1147 | 0,2333 | | |

На основі отриманих оцінок будемо рейтинг:



Застосування методу COPRAS передбачає:

– нормалізацію матриці рішень (6):

$$u_{ij} = x_{ij} / \sum_{k=1}^n x_{kj}; \quad (6)$$

– розподіл матриці рішень за критеріями з монотонно зростаючою функцією (табл. 7) та монотонно спадною функцією (табл. 8).

Далі розраховуємо зважені суми оцінок альтернатив за критеріями (7; 8):

$$S_i^+ = \sum_{j=1}^{m^+} w_j^+ \cdot u_{ij}^+; \quad (7)$$

$$S_i^- = \sum_{j=1}^{m^-} w_j^- \cdot u_{ij}^-; \quad (8)$$

Таблиця 7

Критерії з монотонно зростаючою функцією

| Критерій | Тренінг | Кейс-стаді | Ділова гра | Рольова гра | Баскет-метод | Secondment | Вага |
|----------|---------|------------|------------|-------------|--------------|------------|------|
| MTЗ | 0,19 | 0,14 | 0,12 | 0,19 | 0,21 | 0,16 | 0,12 |
| ВРУ | 0,10 | 0,17 | 0,19 | 0,21 | 0,19 | 0,14 | 0,18 |
| У | 0,20 | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,14 | 0,11 | 0,11 |

Таблиця 8

Критерії з монотонно спадною функцією

| Критерій | Тренінг | Кейс-стаді | Ділова гра | Рольова гра | Баскет-метод | Secondment | Вага |
|----------|---------|------------|------------|-------------|--------------|------------|------|
| Ц/В | 0,12 | 0,12 | 0,20 | 0,17 | 0,17 | 0,22 | 0,23 |
| Т | 0,11 | 0,14 | 0,17 | 0,14 | 0,17 | 0,26 | 0,21 |
| СО | 0,26 | 0,11 | 0,14 | 0,11 | 0,17 | 0,20 | 0,15 |

Таблиця 9

Показники для складання рейтингу

| Показник | Тренінг | Кейс-стаді | Ділова гра | Рольова гра | Баскет-метод | Secondment |
|----------|---------|------------|------------|-------------|--------------|------------|
| S+ | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,07 | 0,06 |
| S- | 0,09 | 0,08 | 0,10 | 0,09 | 0,10 | 0,13 |
| 1/S- | 11,04 | 13,30 | 9,77 | 11,57 | 9,90 | 7,44 |
| z- | 0,10 | 0,12 | 0,09 | 0,11 | 0,09 | 0,07 |
| z | 0,1653 | 0,1913 | 0,1597 | 0,1892 | 0,1671 | 0,1274 |

На основі отриманих оцінок будемо рейтинг:



Для складання рейтингу (табл. 9) необхідно провести такі розрахунки (9):

$$Z_i = S_i^+ + \frac{\sum_{k=1}^n S_k^-}{S_i^- \cdot \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_k^-}} = Z_i^+ + Z_i^- \quad (9)$$

Отже, на основі оцінювання за трьома різними інструментами необхідно використати метод рольової гри для розвитку комунікативних навичок менеджера з управління проектами.

Висновки з проведеного дослідження.

В сучасних умовах невизначеності вимоги до менеджерів з управління проектами постійно зростають, тому для цієї категорії працівників організація та вжиття заходів навчання є особливо актуальними. Це має бути спрямоване на розвиток основних компетенцій, таких як об'єктивність, комунікабельність, вміння делегувати повноваження, конфліктологічна компетентність, знання кадрових технологій. Вибір найефективнішого методу навчання для конкретного працівника у визначених умовах може здійснюватися з використанням методів багатокритеріального аналізу, що дають змогу формалізувати вибір методу навчання серед кількох альтернатив для конкретної категорії фахівців.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бишенко К. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 95–97.
2. Воропаев В. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). Москва: Проектная практика, 2010. 256 с.
3. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 556–561.
4. Довгань Л., Пермінова В. Роль компетенцій в системі управління. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. № 20. С. 113–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_20%281%29_19.
5. Іванова Т. Тренінгові технології навчання як засіб розвитку професійних компетенцій персоналу. Управління розвитком. 2012. № 1. С. 84–86.
6. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012. № 136–137. С. 49–52.
7. Приймак В., Анісімова Л. Технології управління знаннями при впровадженні систем менеджменту якості. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7. С. 14–20.

8. Психология труда, инженерная психология и эргономика: учебник для академического бакалавриата / под ред. Е. Климова, О. Носковой, Г. Солнцевой. Москва: Юрайт, 2015. 618 с.

9. Srinivasan V., Schocker A.D. Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference. *Psychometrica*. 1973. № 38. P. 337–342.

10. Tavana M., Banerjee S. Strategic assessment model (SAM): a multiple criteria decision support system for evaluation of strategic alternatives. *Decision Sciences*. 1995. Vol. 26. № 1. P. 119–143.

11. Zavadskas E.K., Kaklauskas A., Peldschus F., Turskis Z. Multi-attribute assessment of road design solutions by using the COPRAS method. *The Baltic Journal of Road and Bridge Engineering*. 2007. № 2(4). P. 195–203.

REFERENCES:

1. Byshenko K. (2013) Problemy rozvytku personalu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of personnel development at domestic enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom* [Development management], 12, 95–97. (in Ukrainian)

2. Voropaev V. (2010) Upravlenie proektami: osnovy professional'nykh znaniy. Natsional'nye trebovaniya k kompetentnosti spetsialistov [Project management: the basics of professional knowledge. National requirements for the competence of specialists]. (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). Moscow: Proektnaya praktika, 256. (in Russian)

3. Hetman O., Bilodid A. (2017) Innovatsiini metody rozvytku personal [Innovative methods of personnel development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of the economy], 17, 556–561. (in Ukrainian)

4. Dovhan L., Perminova V. (2011) Rol kompetentsii v systemi upravlinnia [The role of competencies in the management system]. *Naukovi pratsi Kirovohrad'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Scientific works of the Kirovohrad

National Technical University. Economic sciences], 20, 113–121. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_20%281%29_19.

5. Ivanova T. (2012) Treninhovi tekhnologii navchannia yak zasib rozvytku profesiinykh kompetentsii personal [Training technology as tool of developing the professional competence of employees]. *Upravlinnia rozvytkom* [Development management], 1, 84–86. (in Ukrainian)

6. Pryimak V. (2012) Model profesiinykh kompetentsii suchasnoho menedzhera [Model of professional competencies of a modern manager]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics], 136–137, S. 49–52. (in Ukrainian)

7. Pryimak V., Anisimova L. (2015) Tekhnologii upravlinnia znanniamy pry vprovadzhenni system menedzhmentu yakosti [Knowledge management technologies in the implementation of quality management systems]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics], 7, 14–20. (in Ukrainian)

8. Klimova E., Noskova O., Solntseva G. (2015) Psikhologiya truda, inzhenernaya psikhologiya i ergonomika: uchenik dlya akademicheskogo bakalavriata [Psychology of Labor, Engineering Psychology and Ergonomics: textbook for Bachelor Degree]. Moscow: Yurayt, 618.

9. Srinivasan V., Schocker A.D. (1973) Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference. *Psychometrica*, 8, 337–342.

10. Tavana M., Banerjee S. (1995) Strategic assessment model (SAM): a multiple criteria decision support system for evaluation of strategic alternatives. *Decision Sciences*, 26(1), 119–143.

11. Zavadskas E.K., Kaklauskas A., Peldschus F., Turskis Z. (2007) Multi-attribute assessment of road design solutions by using the COPRAS method. *The Baltic Journal of Road and Bridge Engineering*, 2(4), 195–203.

Pryimak V.M.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Innovation and
Investment Activity Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Pavlenko N.M.

Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

Nowadays, the demand for highly-skilled projects managers is growing rapidly. They should have a certain list of competencies that determine their excellent performance of professional duties. Especially such of them as the following: objectivity, outstanding interpersonal skills, the ability to delegate authority, the ability to prevent and resolve conflicts, knowledge of personnel technologies. These competencies allow project managers to work with the team as efficiently as possible and to get the desired result.

Therefore, for modern companies selection process of the most appropriate training method for employees, that will allow them to develop the specific characteristics quickly and obtain the necessary knowledge that can be easily adapted to work in real conditions, is become more and more relevant. Among the variety of different organizational learning methods, the most effective for the development of the competencies, listed previously, are the following: training, case study, business game, role-playing game, basket-method and secondment.

In this case, it is most relevant to use methods of multi-criteria analysis, because they allow us to definitely choose the best alternative. The following of them were elected in this research: SAW method, LINMAP method, COPRAS method. Essentially, it is worth to mention that for evaluating of training methods were developed several important criteria, such as: price / expenditure, duration, material and technical support, the amount of material for self-study, universality, easiness of transferring the knowledge and skills gained into working conditions.

After applying the methods of multi-criteria analysis, the role-playing game was chosen as the best of the above training methods for the development of communication skills of the project manager. The results of the evaluation showed that sometimes it is not enough to use only one tool of multi-criteria analysis, since they can give different ratings of alternatives, that's why, it is important to use several of them simultaneously.

So, this approach gives the opportunity to choose more properly the organizational learning methods for the project manager, depending on the situation and the capabilities of the company at the moment.