

1. УДК: 658.3 — Управление персоналом
2. ГРНТИ: 82.17.25 - Управление персоналом
3. OKSO: 5.38.03.02 — Менеджмент
4. ТБК: У291.21 (Управление персоналом)
5. ББК 65.290-2 (Управление персоналом (человеческими ресурсами))
6. BISAC: BUS030000 (BUSINESS & ECONOMICS / Human Resources & Personnel Management)
7. VAC: 5.2.6 (Менеджмент)

**Особенности проектного персонала в сравнении с операционным:
практический анализ причин различий**

Королёва Татьяна Сергеевна

Куратор проектов, Руководитель департамента реализации проектов

дивизиона удобрений АО "МХК "Еврохим"

Москва, Россия

Tatyana.S.Koroleva@eurochem.ru

Аннотация. В данной статье проводится комплексный анализ различий между проектным и операционным персоналом в современных организациях. Цель работы - выявить практические причины различий в компетенциях, мотивации между этими двумя группами. В статье использован сравнительный анализ, основанный на практических примерах и профессиональных наблюдениях. Результаты показывают, что успешность в проектной деятельности связана с развитием специфических компетенций, таких как способность к междисциплинарной интеграции знаний, психологическая готовность работать в условиях неопределенности и навыки долгосрочного планирования. Эти качества формируются преимущественно в процессе работы над проектами с уникальными целями и высоким уровнем неопределенности, требующими активного межфункционального взаимодействия и адаптивных

подходов к управлению. Работа также выявляет организационные аспекты, влияющие на различия между проектным и операционным персоналом, включая бюджет в сфере влияния, особенности рабочей среды и формы трудовых отношений. Эти факторы часто обуславливают более высокие требования к проектному персоналу и как следствие уровень оплаты труда проектных специалистов. Выводы статьи подчеркивают важность учета выявленных различий для эффективного управления проектами, формирования команд, развития персонала и разработки стратегий мотивации. Работа вносит вклад в понимание современных тенденций в управлении человеческими ресурсами, предлагая практические рекомендации для организаций, стремящихся повысить свою адаптивность и конкурентоспособность в условиях расширения использования проектного подхода в сфере промышленного строительства.

Ключевые слова: проектный персонал, операционный персонал, компетенции, мотивация, компенсация, организационные факторы, междисциплинарное взаимодействие, адаптивность, стратегическое управление, развитие человеческих ресурсов.

Distinguishing features of project management professionals versus operational staff: a practical analysis of differences in competencies, motivation, and compensation

Tatiana Koroleva

Project Supervisor, Head of Project Implementation Department, Fertilizer Division,

Eurochem JSC

Moscow, Russia

Abstract. This study examines the key differences between project management professionals and operational staff in modern organizations, focusing on

the industrial construction sector. The research aims to identify the practical factors underlying the distinct competencies, motivational drivers, and organizational approaches essential for effective project management. Using a comparative analysis based on industry examples and professional insights, the study reveals that success in project management is closely linked to specific competencies. These include the ability to integrate interdisciplinary knowledge, tolerance to uncertainty, and strategic long-term planning skills. Such competencies are primarily developed through involvement in complex projects with unique objectives, requiring cross-functional collaboration and adaptive management techniques. The research also explores how organizational factors, including budget responsibility, dynamic work environments, and flexible employment structures, contribute to the specialized nature of project management roles. These elements often necessitate higher qualifications and, consequently, different compensation structures for project management professionals. The findings highlight the importance of recognizing these distinctions in project management practices, team composition strategies, professional development programs, and motivational frameworks. This study contributes to the evolving field of project management by offering practical guidelines for organizations seeking to enhance their project execution capabilities and competitiveness as the use of project-based approaches in industrial construction continues to expand.

Keywords: project personnel, operational personnel, competencies, motivation, compensation, organizational factors, interdisciplinary interaction, adaptability, strategic management, human resource development.

Введение

В современных условиях, при внедрении профессионального проектного управления для строительства промышленных объектов, компании часто сталкиваются с вопросом о возможности использования для подобных задач существующего операционного персонала, уже работающего в организации и знающего ее особенности (промышленную площадку, оборудование и т.д.).

Это поднимает важный вопрос о различиях в компетенциях, знаниях и навыках между операционным и проектным персоналом, что, в свою очередь, влияет на их эффективность и уровень компенсации.

Актуальность темы обусловлена тем, что многие компании начинают внедрять профессиональный проектный подход к строительству промышленных объектов. Это связано с необходимостью повышения эффективности реализации сложных технических проектов, сокращения сроков строительства и оптимизации затрат. Понимание особенностей проектного персонала и его отличий от операционного важно для эффективного управления человеческими ресурсами, формирования команд и повышения общей эффективности реализации новых проектов.

Цель работы — выявить ключевые различия в компетенциях, знаниях и навыках между проектным и операционным персоналом в контексте строительства промышленных объектов, а также определить возможности и необходимые условия для перехода операционных специалистов в проектную сферу. Это позволит организациям более эффективно использовать существующий человеческий капитал и развивать необходимые компетенции для успешной реализации проектов.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать отличия в навыках и компетенциях между проектным и операционным персоналом на основе примеров из отрасли.
2. Изучить различия в характере выполняемых задач.
3. Рассмотреть комплекс факторов, влияющих на эффективность работы и уровень компенсации проектного персонала, включая уровень ответственности за управление бюджетом, специфические условия труда, особенности мотивации, а также организационные аспекты проектной деятельности в сравнении с операционной работой.

Методология статьи основана на сравнительном анализе практических случаев из профессиональной среды, наблюдений за поведением сотрудников в

различных ситуациях и изучении внутренних корпоративных данных. Были использованы примеры из реальных проектов, где четко проявляются отличия между проектным и операционным персоналом, как на уровне навыков и компетенций, так и в контексте организационных факторов.

Практическая ценность работы заключается в возможности использования его результатов для улучшения процессов управления персоналом в организациях. Понимание особенностей проектного персонала поможет более эффективно реализовывать проекты, а также в разработке более качественных программ обучения и развития, а также в создании мотивационных систем, учитывающих специфику работы разных категорий сотрудников.

2. Различия в навыках, компетенциях и характере работы

Различия между проектным и операционным персоналом в современных организациях проявляются в комплексном сочетании навыков, компетенций и характера выполняемой работы. Эти различия оказывают значительное влияние на эффективность деятельности компаний, формирование команд и управление человеческими ресурсами. Понимание этих аспектов является ключевым для разработки стратегий развития персонала и повышения конкурентоспособности организаций.

Уникальные навыки и компетенции проектных специалистов существенно отличают их от операционного персонала. Проектная деятельность требует от специалистов владения широким спектром навыков, часто недоступных вне контекста проектов. Например, сметчики, работающие на крупных строительных проектах, сталкиваются с необходимостью обработки большого объема разнообразной проектной и рабочей документации, а также с приемкой широкого спектра выполненных работ. Такой опыт формирует у них глубокое понимание различных технических аспектов и стоимости работ, что невозможно достичь в операционной деятельности с ее ограниченным масштабом и разнообразием задач.

Мультидисциплинарность и широкий кругозор являются неотъемлемыми характеристиками проектных специалистов. Эти качества необходимы для достижения уникальных результатов проекта в условиях ограниченных ресурсов и времени, что принципиально отличает проектную работу от операционной деятельности. Работа на стыке различных областей знаний требует понимания взаимосвязей между техническими решениями, бюджетными ограничениями, временными рамками и организационными процессами. Инженеры, например, должны учитывать не только техническую реализуемость своих решений, но и их влияние на бюджет и сроки проекта. Финансовые специалисты в проектах должны понимать состав и последовательность работ для корректного планирования денежных потоков и оценки рисков. Такая интеграция знаний способствует более обоснованному принятию решений и повышает эффективность проекта в целом.

В то время как операционный персонал фокусируется на оптимизации и поддержании существующих процессов, проектные специалисты должны постоянно адаптироваться к уникальным требованиям каждого нового проекта. Это требует не только разнообразных технических знаний, но и развитых soft skills, включая навыки коммуникации, лидерства и управления изменениями.

Толерантность к неопределенности и способность адаптироваться к изменениям являются ключевыми компетенциями проектных специалистов. Проекты по своей природе связаны с высокой степенью неопределенности: каждый проект является уникальным по составу работ, поставленным задачам, условиям в которых он выполняется. Оптимальные пути достижения целей могут быть неочевидны, планы могут меняться под воздействием внешних и внутренних факторов, а детальный состав задач часто уточняется в ходе работы. Способность эффективно действовать в таких условиях требует развития навыков гибкого планирования, быстрого принятия решений при неполной информации и готовности к пересмотру подходов.

Горизонт мышления и планирования у проектного персонала значительно шире по сравнению с операционным. Проектные специалисты должны мыслить

в масштабах всего проекта, который может длиться несколько лет, что требует долгосрочного планирования. Уникальность каждого проекта и постоянно меняющиеся условия делают необходимым планирование на весь срок проекта. Однако, когда проект слишком длительный или сложный, применяется подход поэтапного планирования. При этом детально прорабатываются ближайшие несколько лет, а для более отдаленных этапов создается общее видение. Такой метод, известный как "набегающая волна", позволяет сочетать детальное среднесрочное планирование с гибкостью в долгосрочной перспективе. Это обеспечивает адаптивность в условиях изменяющихся требований и обстоятельств, что критично для успешной реализации проектов.

В противоположность этому, операционный персонал специализируется на глубоком понимании и оптимизации конкретных процессов в рамках своей узкой области. Их работа характеризуется повторяющимися операциями, стандартизированными процедурами и стремлением к минимизации вариабельности. Такой подход обеспечивает стабильность и эффективность повседневной деятельности организации. Операционные специалисты фокусируются на выполнении текущих задач, следуя установленным регламентам и инструкциям, что гарантирует предсказуемость результатов и высокое качество исполнения.

Характер работы и взаимодействия также существенно различаются между проектным и операционным персоналом. Проектные специалисты часто работают в междисциплинарных командах, требующих активного взаимодействия с представителями различных отделов и внешними заинтересованными сторонами. Они должны эффективно коммуницировать, координировать действия, разрешать конфликты интересов и интегрировать разнообразные мнения в единое решение.

Операционный персонал взаимодействует в более структурированной и регламентированной среде, где коммуникация происходит по установленным каналам и иерархическим структурам. Их задачи и ответственность четко определены, что способствует эффективности выполнения повседневных

операций, но может ограничивать гибкость и скорость реагирования на изменения.

Культурные особенности и мотивация играют важную роль в формировании поведения персонала. Проектная культура ориентирована на достижение конкретных результатов, инициативность, инновационность и готовность принимать ответственность. Мотивация проектных специалистов напрямую связана с успешной реализацией проектов, в частности, с достижением целевых показателей по срокам, бюджету и качеству. Такая система мотивации создается целенаправленно, поскольку проектный персонал имеет возможность значительно влиять на результаты проекта – например, достигать существенной экономии, избегать переработок или находить инновационные решения. Это приводит к тому, что проектные специалисты более отзывчивы к финансовым стимулам, связанным с результатами работы, и готовы выходить за рамки своих прямых обязанностей для достижения общих целей проекта.

В свою очередь, операционная деятельность исторически ценит стабильность, предсказуемость и соблюдение установленных норм. Это отражается на мотивации операционного персонала, которая часто связана с надежностью рабочего места и четко определенными карьерными перспективами. В операционной деятельности, где процессы уже отлажены и оптимизированы, акцент делается на поддержании существующих стандартов качества и эффективности. Поэтому операционный персонал обычно следует установленным процедурам и может быть менее склонен к инициативному поиску решений вне своих стандартных обязанностей, так как это не является приоритетом в их рабочей среде.

Поведение персонала при решении проблем отражает эти культурные различия. Проектные специалисты активно ищут альтернативные пути решения, готовы адаптироваться и быстро принимать решения в условиях неопределенности. Операционный персонал, напротив, может предпочитать

действовать в рамках установленных процедур, ожидая указаний от руководства в нестандартных ситуациях.

Таблица 1. Сравнение навыков, компетенций и характера работы проектного и операционного персонала

Аспект	Проектный персонал	Операционный персонал
Навыки и компетенции	<ul style="list-style-type: none"> - Уникальные профессиональные навыки в работе с разнообразной документацией - Мультидисциплинарность и широкий кругозор - Толерантность к неопределенности и адаптивность - Стратегическое мышление и гибкое планирование 	<ul style="list-style-type: none"> - Глубокая специализация в узкой области - Следование стандартным процедурам - Краткосрочное планирование и фокус на текущих задачах
Характер работы	<ul style="list-style-type: none"> - Реализация уникальных проектов с временными рамками - Работа в условиях высокой неопределенности - Активное междисциплинарное взаимодействие - Ориентация на достижение конкретных результатов 	<ul style="list-style-type: none"> - Поддержание стабильных процессов и повторяющихся операций - Работа по установленным регламентам - Ограниченное взаимодействие в рамках структурных подразделений - Ориентация на эффективность и качество выполнения текущих задач
Культурные особенности	<ul style="list-style-type: none"> - Инициативность и инновационность - Готовность принимать ответственность - Мотивация на профессиональный рост и признание достижений - Отзывчивость к финансовым стимулам за результат 	<ul style="list-style-type: none"> - Предпочтение стабильности и предсказуемости - Следование установленным нормам - Мотивация на безопасность и стабильность работы - Четко определенные карьерные пути и системы поощрений
Поведение при проблемах	<ul style="list-style-type: none"> - Активный поиск решений - Гибкость и адаптивность - Нормой является выход за рамки узких обязанностей (в проекте нет «не моей») 	<ul style="list-style-type: none"> - Следование процедурам и ожидание указаний - Ограниченная инициатива в поиске альтернативных решений

	проблемы) - Быстрое принятие решений в условиях неопределенности	- Фокус на выполнении своих обязанностей - Предпочтение действовать в рамках установленных инструкций
Взаимодействие	- Тесное сотрудничество с различными отделами и внешними стейкхолдерами - Эффективная коммуникация и координация действий - Разрешение конфликтов интересов - Интеграция разнообразных мнений в единое решение	- Коммуникация по установленным каналам и иерархическим структурам - Ограниченное взаимодействие за пределами своего подразделения - Четкое распределение задач и ответственности - Соблюдение организационных регламентов и процедур

Различия между проектным и операционным персоналом имеют существенное значение для эффективного управления организацией. Проектные специалисты обладают широким спектром междисциплинарных навыков и высокой адаптивностью, что необходимо для решения уникальных задач. Операционный персонал, напротив, фокусируется на глубоких специализированных знаниях и постоянном совершенствовании процессов.

Организационная культура и системы мотивации формируются целенаправленно для каждой группы. Проектная среда стимулирует инновационность и принятие рисков, привязывая мотивацию к конкретным результатам проекта. Операционная культура ориентирована на стабильность и предсказуемость, с акцентом на долгосрочные перспективы.

Место работы также играет роль: проектная работа часто требует мобильности (временного переезда в место реализации проекта), а иногда и готовности к сложным условиям пребывания, что отражается на компенсационных пакетах.

Для максимизации эффективности организациям необходимо развивать целевые компетенции, создавать адекватные системы мотивации и обеспечивать возможности для профессионального роста обеих групп

персонала. Баланс между проектной инновационностью и операционной стабильностью критичен для долгосрочной конкурентоспособности организации в современной динамичной бизнес-среде.

3. Организационные факторы

Различия между проектным и операционным персоналом обусловлены не только спецификой навыков и компетенций, но и особенностями организации их работы. Проектная деятельность часто сопряжена с более высокой степенью ответственности за бюджет, нестандартными условиями труда и временным характером задач. Эти факторы, наряду с необходимостью быстрой адаптации к меняющимся требованиям проекта, определяют особые подходы к компенсации и мотивации проектного персонала. В результате, даже при схожих названиях должностей, уровень оплаты труда проектных специалистов может отличаться от операционного персонала. Это отражает не неравенство, а различия в требуемых навыках, характере работы, уровне ответственности и влиянии на общие результаты организации.

Бюджетная ответственность и влияние на финансовый результат являются одними из ключевых факторов, определяющих уровень компенсации специалистов. Проекты, особенно крупномасштабные, связаны с управлением значительными финансовыми ресурсами, и решения, принимаемые проектными менеджерами, имеют прямое влияние на экономические показатели организации. Например, строительство промышленного объекта стоимостью в несколько сотен миллионов долларов требует тщательного планирования, контроля затрат и эффективного управления рисками. Ошибки или задержки могут привести к значительным финансовым потерям (увеличению сроков и стоимости реализации проекта).

В операционной деятельности масштабы бюджетов, как правило, значительно меньше. Операционные затраты связаны с поддержанием текущей деятельности организации и обычно предсказуемы и стабильны. Ответственность операционного персонала за финансовые результаты

ограничена их непосредственными обязанностями и влиянием на эффективность отдельных процессов. Таким образом, уровень финансовой ответственности проектных специалистов существенно выше, что отражается на уровне их компенсации.

Условия работы и компенсации в проектной сфере часто характеризуются повышенной неопределенностью и рисками. Проектные специалисты зачастую работают по срочным контрактам, что связано с временным характером проектов и необходимостью гибкого управления человеческими ресурсами. Срочные контракты могут создавать дополнительную неопределенность для сотрудников, включая риски потери работы по завершении проекта или изменения условий труда. Для компенсации этих рисков работодатели предлагают более высокую заработную плату, дополнительные бонусы или льготы.

Локация проектов также играет важную роль в формировании различий между проектным и операционным персоналом. Реализация проектов часто происходит не в месте постоянной работы проектного персонала, а зачастую и в удаленных регионах или в местах с неразвитой инфраструктурой, что требует от специалистов готовности к переезду, работе в сложных условиях и адаптации к новому месту. Важно отметить, что проектные специалисты, как правило, не являются местными жителями, а приезжают из других регионов. Это связано с тем, что найм и развитие местных кадров для специфических проектных задач часто невозможны или экономически нецелесообразны в короткие сроки проекта.

Работа в таких условиях требует переезда на срок контракта, может включать в себя проживание в отдаленных поселениях, ограниченный доступ к услугам и инфраструктуре, а также дополнительные физические и психологические нагрузки. Для привлечения и удержания квалифицированных специалистов в таких условиях организации вынуждены предлагать конкурентные компенсационные пакеты, включающие надбавки за условия труда, оплату проживания, транспортные расходы и другие льготы. Эти

дополнительные затраты на привлечение неместных специалистов являются одной из причин более высокой оплаты труда проектного персонала по сравнению с операционным, который чаще набирается из местного населения.

Компенсационные пакеты проектных специалистов обычно имеют значительную часть негарантированного дохода, связанного с достижением результатов проекта, включая премии за достижение ключевых показателей и за успешное завершение проекта. Это отражает ориентацию на результат и необходимость мотивации сотрудников к достижению поставленных целей в условиях высокой неопределенности и рисков.

Причины различий в компетенциях, навыках и компенсации между проектным и операционным персоналом можно обобщить следующим образом:

1. Повышенная ответственность и риски: Проектные специалисты несут ответственность за крупные бюджеты и принятие решений, от которых в значительной мере зависит успех проекта и его финансовые показатели. Риски, связанные с проектной деятельностью, требуют дополнительной компенсации.

2. Необходимость в уникальных навыках и компетенциях: Проектная работа требует специализированных знаний, мультидисциплинарности и способности работать в условиях неопределенности. Эти навыки сложно заменить или быстро развить, что повышает ценность таких специалистов на рынке труда.

3. Условия работы и дополнительные требования: Готовность к переездам, работа в удаленных регионах, срочные контракты и нестабильность занятости требуют предоставления более привлекательных условий оплаты для привлечения квалифицированных сотрудников.

Таблица 2. Сравнение организационных факторов влияющих на компенсацию проектного и операционного персонала

Аспект	Проектный персонал	Операционный персонал
Бюджетная ответственность	Управление крупными бюджетами; значительное влияние на финансовые	Ограниченная ответственность; влияние на эффективность отдельных

	результаты	процессов
Характер контракта	Срочные контракты; гибкие условия занятости; высокая неопределенность	Постоянные контракты; стабильные условия занятости; защита трудового законодательства, низкая неопределенность, четкие карьерные пути
Локация работы	Часто в новых регионах, иногда удаленных или с неразвитой инфраструктурой; необходимость переездов	Преимущественно в стабильных локациях; отсутствие необходимости в переездах, многие работают там, где родились и выросли
Компенсационный пакет	Значительная часть негарантированной оплаты труда, связанная с достижением результатов проекта (премии)	Стабильная заработная плата; стандартизированные льготы и социальные гарантии, премиальная часть невысокая, связана с достижением операционных показателей

Возможность перехода операционных специалистов в проектную сферу является актуальным вопросом для многих организаций и сотрудников, стремящихся к профессиональному развитию. Переход из операционной в проектную деятельность сопряжен с определенными трудностями, связанными с необходимостью развития новых навыков и адаптации к иной организационной культуре.

Требуемые навыки и компетенции для перехода включают в себя:

- Развитие мультидисциплинарности: операционные специалисты должны расширить свои знания за пределы узкой специализации, изучая смежные области и понимая взаимосвязи между различными компонентами проектов.

- Повышение толерантности к неопределенности: необходимо развивать способность работать в условиях изменений, принимать решения при неполной информации и быть готовым к корректировке планов.

- Развитие управленческих и коммуникативных навыков: умение эффективно взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами, руководить командами и управлять конфликтами.

- Освоение методологий управления проектами: Знание стандартов и инструментов проектного менеджмента, таких как PMBOK, Agile, PRINCE2.

- Получение навыков, требуемых в профильной области знаний для участия в проектной работе.

Потенциальные трудности и пути их преодоления:

- Недостаток опыта в проектной работе: Для преодоления этого барьера сотрудники могут участвовать в небольших проектах внутри организации, проходить стажировки или работать под руководством опытных проектных менеджеров.

- Адаптация к новой культуре и условиям работы: Организации могут предоставить поддержку через программы менторства, тренинги и создание благоприятной среды для обмена знаниями.

- Неуверенность в своих способностях: Психологические барьеры могут быть преодолены через позитивный опыт участия в проектах, признание достижений и поощрение инициативы.

Рекомендации для специалистов, желающих перейти в проектную сферу:

1. Планомерное развитие необходимых навыков: Составить индивидуальный план профессионального развития, включающий обучение, участие в проектах и получение сертификатов в области управления проектами.

2. Поиск возможностей внутри организации: Инициировать участие в внутренних проектах, выражать интерес к проектной работе руководству, демонстрировать готовность к новым задачам.

3. Нетворкинг и обмен опытом: Устанавливать контакты с проектными специалистами, участвовать в профессиональных сообществах, посещать профильные мероприятия и конференции.

4. Готовность к изменениям: Осознать и принять особенности проектной работы, быть готовым к неопределенности, дополнительной ответственности и новым вызовам.

Организации также могут способствовать переходу сотрудников в проектную сферу, разрабатывая программы развития талантов, поощряя внутреннюю мобильность и создавая условия для обучения и обмена опытом.

Более того, организационные факторы играют существенную роль в различиях между проектным и операционным персоналом. Более высокая компенсация оплаты труда проектных специалистов обусловлена сочетанием повышенной ответственности, необходимости в уникальных навыках, сложными условиями работы и ориентацией на результат. Понимание этих факторов важно для эффективного управления человеческими ресурсами, мотивации персонала и развития компетенций внутри организации. Создание возможностей для перехода операционных специалистов в проектную сферу может способствовать развитию организации, повышению ее адаптивности и конкурентоспособности в динамичной бизнес-среде.

Заключение

В данной статье проведен подробный анализ различий между проектным и операционным персоналом, основанный на практических наблюдениях и примерах из профессиональной среды. Было выявлено, что проектные специалисты обладают уникальными навыками и компетенциями, которые трудно приобрести вне контекста проектной деятельности. Они характеризуются мультидисциплинарностью, широким кругозором, толерантностью к неопределенности и способностью к долгосрочному планированию в условиях изменчивой среды.

Характер работы проектного персонала отличается ориентацией на достижение уникальных целей в условиях высокой неопределенности, требуя активного междисциплинарного взаимодействия и гибких методов работы. Культурные особенности и мотивация проектных специалистов отражают их инициативность, инновационность и готовность принимать ответственность за результат. В то же время операционный персонал обеспечивает стабильность и

эффективность повседневных процессов, фокусируясь на стандартизированных процедурах и предсказуемых задачах.

Организационные факторы, такие как повышенная бюджетная ответственность, условия труда, срочные контракты и работа в удаленных регионах, оказывают существенное влияние на уровень компенсации проектных специалистов. Их более высокая заработная плата обусловлена сочетанием уникальных навыков, повышенной ответственности и сложными условиями работы.

Понимание этих различий имеет важное практическое значение для организаций при формировании эффективных команд, разработке программ обучения и мотивации персонала. Создание условий для перехода операционных специалистов в проектную сферу может способствовать развитию организации, повышению ее адаптивности и конкурентоспособности.

Список литературы

1. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
2. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). Operations management (8th ed.). Pearson. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3265625>
3. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D. A new framework for understanding organisational project management through the PMO //International journal of project management. – 2007. – Т. 25. – №. 4. – С. 328-336.
4. Keegan A., Ringhofer C., Huemann M. Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections //International journal of project management. – 2018. – Т. 36. – №. 1. – С. 121-133.

5. Huemann M., Keegan A., Turner J. R. Human resource management in the project-oriented company: A review //International journal of project management. – 2007. – T. 25. – №. 3. – C. 315-323.

6. Crawford L. Senior management perceptions of project management competence //International journal of project management. – 2005. – T. 23. – №. 1. – C. 7-16.

7. Müller R., Turner R. Leadership competency profiles of successful project managers //International Journal of project management. – 2010. – T. 28. – №. 5. – C. 437-448.

8. Schein E. H. Organizational culture and leadership. – John Wiley & Sons, 2010. – T. 2.

9. Hobbs B., Aubry M., Thuillier D. The project management office as an organisational innovation //International journal of project management. – 2008. – T. 26. – №. 5. – C. 547-555.