

Тернопільський національний економічний університет

Кафедра документознавства, інформаційної діяльності  
та українознавства

# УКРАЇНСЬКА НАУКА:

МИНУЛЕ,

СУЧАСНЕ,

МАЙБУТНЄ

Випуск 19

Частина 2

Тернопіль  
ТНЕУ  
2014

**Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє** : щорічник. – Вип. 19 : у 2 ч.  
Ч. 2 / за ред. М. В. Лазаровича. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 278 с.

*Постановою президії ВАК України № 3–05/6 від 6 жовтня 2010 р.  
збірник наукових праць «Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє»  
є фаховим виданням з економічних наук.*

Збірник надруковано на підставі свідоцтва серії КВ № 12330-1214Р від 21. 02. 2007 р.  
про державну реєстрацію засобу масової інформації,  
виданого Міністерством юстиції України.

**Рекомендовано до друку**

*Вченою радою Тернопільського національного економічного університету  
(Протокол № 5 від 26 листопада 2014 р.).*

Збірник наукових праць містить статті, в яких досліджено актуальні проблеми економіки, історії та політології.

Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток науки в Україні.

The collection of scientific works contains the articles of scientists, who are engaged in the actual problems of development of economy and management, history and political science.

For scientists, teachers, students, and also for everyone who is interested by development of science in Ukraine.

**Редакційна колегія:**

*Адамович С. В., д. іст. н., проф.; Брич В. Я., д. екон. н., проф.; Гомотюк О. Є., д. іст. н., проф.; Гончарук Т. В., д. філос. н., проф.; Гринчуцький В. І., д. екон. н., проф.; Гуцал І. С., д. екон. н., проф. (заст. головного редактора); Дацків І. Б., д. іст. н., проф.; Деревінський В. Ф., д. іст. н., доц.; Дзюблюк О. В., д. екон. н., проф.; Куц Г. М., д. політ. н., проф.; Лазарович М. В., д. політ. н., доц. (головний редактор); Макар Ю. І., д. іст. н., проф.; Мельник А. Ф., д. екон. н., проф.; Микитюк П. П., д. екон. н., проф.; Монолатій І. С., д. політ. н., проф.; Падалка С. С., д. іст. н., проф.; Польовий М. А., д. політ. н., проф.; Рудакевич О. М., д. політ. н., проф.; Томахів В. Я., к. політ. н., доц. (відповідальний секретар); Щерб'як Ю. А., д. пед. н., проф.*

Адреса редакційної колегії:

*м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 46а / 315;  
тел. 0977659417*

*За достовірність фактологічного матеріалу,  
наведеного в статтях, відповідають автори.*

## РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНІЙ РОБОТІ

*У загальних рисах охарактеризовано поняття проектної роботи. Сформульовані умови ефективності проекту, детально проаналізовано етапи його виконання. Розглянуто різні методи управління проектними роботами.*

*Ключові слова: проектна робота, людський ресурс, функції управління людським ресурсом, управління за метою.*

В современной организации проект является одним из самых популярных видов работы вследствие того, что в широком смысле под проектом понимают групповую деятельность, имеющую четко поставленную цель, ориентацию во времени и ограниченный бюджет. Следуя данному определению, к проекту можно отнести неограниченный спектр действий, начиная от проведения городского субботника и заканчивая постройкой многоквартирного жилого комплекса.

Каким бы не был проект, есть ряд условий, от которых зависит уровень его эффективности:

- 1) постановка SMART-целей или -цели;
- 2) наличие всех необходимых ресурсов в нужном объеме согласно плану;
- 3) корректный контроль качества выполнения плана проекта.

В данной статье мы сосредоточимся на втором условии эффективности проектной работы, в частности на наличии человеческих ресурсов, критически важных для реализации любого вида проекта. Для четкого понимания сущности человеческих ресурсов ниже приведено наиболее приемлемое определение.

Человеческие ресурсы (ЧР) – это совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству [1]. Управление этим непростым видом активов организации представляет собой непрерывный вид деятельности менеджера любого звена, в рамках данной работы – проектного менеджера или руководителя проекта.

Управление человеческими ресурсами (УЧР), в свою очередь, представляет деятельность по планированию, привлечению, формированию и сохранению квалифицированных человеческих ресурсов для достижения целей организации.

Приведенные выше дефиниции человеческих ресурсов и управления человеческими ресурсами подчеркивают важность правильного понимания, высокого уважения и равного отношения к людям, принимающим участие в проектной работе. Исходя из критического характера наличия необходимых ЧР, выделим функции управления человеческими ресурсами, обеспечивающие эф-

фективную реализацию проекта. Данные функции и логическая последовательность их осуществления отражены на рисунке 1.



Рис. 1. Функции УЧР при проектно-ориентированном подходе

Привлечение нужных людей для участия в проекте является первым шагом в работе с человеческими ресурсами в рамках проектной деятельности. Источники привлечения могут быть как внешними, так и внутренними. Тем не менее, для проектной работы, по мнению авторов, предпочтительным остается обращение в первую очередь к внутренним источникам набора, ввиду ограниченности проектов во времени и высокой важности знания специфики работы. Несмотря на то, что привлечение будет происходить главным образом из сотрудников, уже работающих в организации, важность данной функции не должна быть снижена. Для высокой результативности привлечения следует выполнить ряд условий: сделать проект интересным для кандидатов, включив в объявление о нем сильные стороны предстоящей проектной работы, позиционировать работу в проекте как престижную и перспективную, правильно компенсировать данный вид деятельности.

Отбор кандидатов в члены проекта. Ввиду того, что проектная работа является групповой, а для большего успеха проекта она вообще должна быть командной, при отборе кандидатов следует сформировать два блока критериев: первый – профессиональный, второй – проектно ориентированный. Первый блок критериев должен охватывать требования к уровню образования, квалификации, профессионального опыта и другие специфические характеристики, необходимые для выполнения обязанностей в рамках конкретного проекта. В свою очередь, проектно ориентированный блок критериев должен предусмат-

ривать: умение работать в команде, ориентацию на коллективизм, опыт реализации проектов, желание участвовать в групповой работе. Сотрудники, ответственные за отбор претендентов, должны ясно осознавать, что синергия профессиональных и проектно ориентированных характеристик кандидатов является залогом успеха проекта, в то время, как игнорирование того или иного блока критериев отбора станет результатом его низкой эффективности. На усмотрение организации могут быть применены следующие методы отбора: анализ резюме, анкет, заполненных форм сотрудников, находящихся в базе данных компании, тестирование на определение уровня профессионализма, склонности к проектной работе, ассессмент-центр и другие. Что касается интервью, то оно должно быть обязательно введено в процесс отбора, вследствие необходимости личной беседы с каждым из кандидатов для выявления их готовности к участию, уровня мотивации и понимания перспективной проектной работы.

*Ориентация и обучение работе в проекте* должны быть осуществлены для утвержденных членов проектной группы. Безусловно, прежде чем начать обучение, необходимо определить потребность в нем, т. е. тщательно изучить уже имеющийся задел знаний, умений и навыков участников проекта по каждому из приведенных пунктов. Принимая во внимание специфический характер проектной формы работы, необходимо провести обучение с освещением следующей тематики:

1. Введение в проектную работу: цели, задачи, сущность, особенности.
2. Работа в команде и тимбилдинг: роли членов команды, командный дух, сложности работы в команде и методы их преодоления.
3. Бизнес-коммуникации и эмоциональная компетентность.
4. Работа со специализированным программным обеспечением, например, Microsoft Project, OpenProj, TeamLab, Concept Draw MindMap и др.

Отдельным вопросом является обучение руководителя проекта, который должен уметь создавать чувство общей цели, знать принципы формирования эффективной команды, поощрять кросс-функциональное сотрудничество между членами, быть способным определять причины конфликтов и применять методы их разрешения [2, 182].

*Стимулирование труда членов проектной группы.* Эффективное стимулирование труда участников проекта должно быть основано на знании современных мотивационных концепций, изучении потребностей членов проекта, умении руководителя вдохновлять на упорный труд и наличии необходимых материальных ресурсов в организации. Являясь внешним воздействием на человека, стимулирование должно вести к созданию мотивов, которые, в свою очередь, будут направлять усилия участников проекта на достижение высоких результатов. Мотивационные концепции описаны практически в каждом учебнике по менеджменту, а изучить потребности членов проекта можно путем их анкетирования. В то же время следует четко понимать, что само по себе участие в проекте должно выступать одним из основных мотивов. Достигнуть этого можно путем позитивного позиционирования проекта, постановки сложных,

но реальных целей, наделения участников проекта широкими полномочиями в принятии самостоятельных решений по большинству ключевых вопросов, снижения уровня контроля со стороны высшего руководства и отношения к членам проекта как к профессионалам.

Нельзя недооценивать роль руководителя проекта. Именно он должен явиться идейным вдохновителем участников, пропагандируя групповые цели, сплачивая эффективную команду и заражая личным примером приверженности проекту и организации. Благодаря его лидерским качествам, можно сэкономить финансы на материальном стимулировании человеческих ресурсов.

*Оценка результативности труда.* Вклад участников в реализацию проекта должен быть корректно и справедливо оценен посредством установки четких стандартов и требований к выполнению работы, основанных на поставленных целях и ожидаемых результатах. Лучшим вариантом будет являться постановка общих целей для всех участников, ориентация на коллективный результат, что приведет к прямой зависимости членов проекта и заинтересованности в общем итоге, нежели в выполнении сугубо своей роли в проекте. Тем не менее, для снижения вероятности феномена «социального паразитирования» руководителю необходимо обеспечивать регулярную обратную связь об индивидуальном вкладе каждого члена проекта в конечный результат. Оценка можно осуществлять на основе популярного метода Management by objectives (управление по целям) с учетом Goal-setting theory (мотивационной концепции о постановке целей).

*Компенсацию работы членов проектной группы* следует непосредственно связать с уровнем достижения запланированных результатов. Безусловно, должно производиться премирование за досрочное выполнение работы или за превышение показателей качества ее выполнения. Желательно, чтобы компенсация усилий членов проектной группы имела структуру, отличающуюся от оплаты труда сотрудников, не вовлеченных в проект, тем самым демонстрируя особый статус ее участников. Для того, чтобы члены проекта эффективно работали, рекомендуют применять участие сотрудников в прибылях предприятия (gainsharing) – метод компенсации, основанный на распределении между работниками доли от чистой прибыли проекта, полученной за счет сэкономленных средств на основе повышения качества работы, увеличения скорости ее выполнения, применения меньшего количества расходного материала и т. п. [3].

Подводя итоги, подчеркнем полную зависимость результатов проекта от тех человеческих ресурсов, которые в нем участвуют. Повысить эффективность реализации проекта можно посредством качественного выполнения определенных функций УЧР, в частности – привлечения, отбора, ориентации, обучения, стимулирования, оценки и компенсации труда, адаптированных по своему содержанию к требованиям конкретной проектной работы.

*Lipovka A., Zakirova A. Realization of human resources management in the project work. The article gives an overview of the concept of the project work. It formulates the conditions that make the project effective. The paper analyzes in detail the stages of the project work. Various methods of managing of the project work are proposed.*

*Key words: project work, human resource, functions of human resources management, management by objectives.*

*Липовка А. В., Закирова А. Т. Реализация функций управления человеческими ресурсами в проектной работе. В общих чертах охарактеризовано понятие проектной работы. Сформулированы условия эффективности проекта, детально проанализированы этапы его выполнения. Рассмотрены различные методы управления проектными работами.*

*Ключевые слова: проектная работа, человеческий ресурс, функции управления человеческим ресурсом, управление по целям.*

#### **Литература**

1. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – С. 223.
2. Pinto J. K. Project Management: Achieving Competitive Advantage / J. K. Pinto. – New Jersey : Pearson Education, Prentice Hall, 2007. – P. 182.
3. Williams Ch. Principles of Management / Ch. Williams. – 6<sup>th</sup> International edition. – New York : Cengage Learning, 2010. – P. 390.