

ПРОЕКТНО-ОРИЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ*

Л. М. Шимановска-Діанич, кандидат технічних наук

Прийнято вважати, що слово «проект» прийшло до нас з англійської мови, проте цей термін є універсальним для всієї європейської цивілізації і присутній він у всіх європейських мовах, а етимологічно походить з латинської мови. Слово «*projectum*» у латинській мові є другою формою дієслова *projicere* – кидати вперед, кидатися. В європейських мовах (англійською мовою – *project*, німецькою – *Projekt*, французькою – *projet*) це слово зберегло базове значення, але набуло вужчого змісту – захід, який спрямований на досягнення будь-чого. У російській та українській мовах слово «проект» традиційно розуміють як розроблений план, задум будь-чого. Цікавим є той факт, що однокорінне слово «проекція» і похідні від нього, які означають передачу на екран зображення, зображення об'ємних фігур на площині, підкреслюють зв'язок між предметами і явищами, які вони позначають. Автори сучасних публікацій з питань управління проектами, прагнучи відійти від традиційного розуміння слова «проект», використовують англійське визначення цього поняття.

Наразі існує значна кількість визначень поняття «проект», серед яких найчастіше використовують таке: «Проект – системний комплекс планових (фінансових, технологічних, організаційних і інших) документів, які вміщують комплексно-системну модель дій, що спрямовані на досягнення оригінальної цілі» [4, с. 21]. Автори цього визначення чітко відмежовують поняття «проект» від поняття «управління проектом», вказуючи на те, що проект це всебічний план, модель дій, яку необхідно реалізувати, що і становить зміст особливого виду діяльності з управління проектом.

Колектив авторів підручника під загальною редакцією В. Д. Шапіро «Управление проектами» так трактує поняття «проект»: «Під проектом розуміють систему сформульованих у його межах цілей, фізичних об'єктів та технологічних процесів, які створюються або модернізуються для їх реалізації; технічної і організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх реалізації», фактично об'єднують два поняття «проект» і «управління проектом» [5, с. 41]. Аналогічно визначають сутність поняття «проект» і автори раніше згадуваної книги «Управління проектами»: «Проект – це комплексний, одномоментний захід, який не повторюється, обмежений у часі, бюджеті, ресурсах, а також чіткими вказівками щодо його виконання, які розроблені під потреби замовника» [4, с. 16].

Отже, проект – це те, що змінює наш світ, тому, на нашу думку, слід підходити до визначення його сутності комплексно. Формуючи наше визначення поняття «проект», і зокрема, що стосується проектів які призначені для розвитку персоналу, вважаємо, що доцільно звернути увагу на те, що характерними особливостями проектного підходу і самого проекту, які дають унікальну можливість використовувати його при управлінні розвитком персоналу, є такі:

- по-перше, проекти мають конкретну мету, а як відомо, при виборі методів управління розвитком персоналу, особливо якщо це стосується питань професійно-особистісного розвитку, особлива увага приділяється саме меті, навколо якої і формується весь процес професійно-особистісного розвитку (профе-

* Початок див.: Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010 р. – № 2.

сійна освіта, професійне навчання тощо). Така єдина, конкретно визначена мета досить часто відсутня у повсякденній діяльності організації, де працівники кожен день виконують одні й ті самі операції;

- по-друге, якщо чітко визначена мета, то проекти мають і чітко визначений термін завершення, що також є позитивним моментом в умовах постійних змін і необхідності постійного оновлення знань і навичок працівників;

- по-третє, на відміну від більшості видів організаційної роботи, яка, як правило, здійснюється за принципом функціональної спеціалізації, для проектів є характерною комбінація та об'єднання зусиль найрізноманітніших спеціалістів, що також в умовах інтеграційних процесів, які відбуваються в суспільстві, та міждисциплінарного підходу до формування сучасного фахівця є позитивним аспектом, який дозволяє комплексно підходити до питань вибору методів і форм розвитку персоналу;

- по-четверте, проект ніколи не буває однаковим і завжди включає певні унікальні елементи, що дає можливість розглядати їх не тільки як засіб для розвитку персоналу організації, але і як засіб для розвитку всіх учасників проекту;

- по-п'яте, враховуючи той факт, що проекти є обмеженими у часі, витратах і орієнтуються на особливі вимоги до виконання робіт, є можливість більш конкретно оцінювати ефективність виконання проектів, залежно від того, що було виконано, скільки це коштувало і як багато часу було на це витрачено.

Тому, на нашу думку, проект, який призначений для управління розвитком персоналу, слід вважати діяльністю, яка спрямована на одержання певного результату у зримій перспективі, а саме досягнення певних цілей, що стосуються розвитку персоналу; по-друге, це діяльність, якою передбачено інвестування коштів у заходи, що забезпечують розвиток персоналу; по-третє, це діяльність, якою передбачено колективну працю, збір інформації у спеціалістів або консультантів, формування схем роботи, які раніше не застосовувалися, або адаптації старих, створення нових процедур і використання креативного підходу до ви-

рішення проблем, пов'язаних із управлінням розвитком персоналу.

Розглянемо можливості й особливості впровадження та використання проектно-орієнтованого підходу до управління професійно-особистісним розвитком персоналу в діяльність як закладів освіти, так і інших організацій більш предметно.

По-перше, що стосується закладів освіти, які надають освітні послуги організаціям у питаннях розвитку їх персоналу, то якщо цей заклад орієнтується на свій постійний розвиток і управління змінами, то і сам його розвиток можна представити у вигляді ланцюга проектів, які реалізуються в організаційній, соціальній, науковій, освітній і технічній сферах його діяльності. З метою управління та реалізації цих проектів у ВНЗ можуть формуватися та функціонувати відповідні проектні команди як на постійній, так і на тимчасовій основі. Якщо говорити про надання освітніх послуг, і в першу чергу тим організаціям, які звертаються до ВНЗ з метою розвитку свого персоналу, то доведеним є той факт, що забезпечити високу якість професійного навчання можливо тільки на базі наукових досліджень, які проводяться науково-педагогічними працівниками. Поряд з тим, наукові дослідження, які проводяться у вищих навчальних закладах є підґрунтям не тільки для підвищення якості навчального процесу, але є також і самостійним напрямом їх діяльності. Крім того, наукова робота викладачів вищої школи має для них таке ж значення як і навчальна діяльність. Іноді буває так, що науковий напрям того чи іншого викладача не завжди збігається з тими дисциплінами, які він викладає. У цих випадках виникають умови для об'єднання викладачів за науковими інтересами, у результаті чого формуються наукові школи, творчі колективи, до складу яких можуть входити працівники з різних підрозділів навчального закладу.

Подібні об'єднання можуть бути як тимчасовими, так і постійними, що, у свою чергу, може призвести до формування нового організаційного підрозділу, який не буде збігатися зі структурою, що забезпечує навчальний процес. Але для того, щоб вищий навчальний заклад міг швидко реагувати на потреби суспіль-

ства в певних обсягах знань, навичок і умінь, які він може йому надати, необхідна саме така більш гнучка структура, яку може забезпечити проектно-орієнтований підхід до управління. Проте навіть за умов швидких змін суспільних потреб, з метою підтримки стійкості вищого навчального закладу як соціально-економічної системи, необхідно зберігати його традиційну ієрархічну структуру. Тому, враховуючи все вищезазначене, на даний момент найбільш раціональним, на наш погляд, є поєднання проектно-структури з постійною і традиційною для вищого навчального закладу лінійно-функціональною структурою управління. У цьому випадку збереження традиційної ієрархічної структури дозволить підтримувати стійке функціонування навчального процесу у ВНЗ, а формування додаткових проектно-орієнтованих структур управління буде забезпечувати розвиток інноваційних процесів і створення інноваційних продуктів. Іншими словами, поряд з такими функціональними підрозділами як навчальний відділ, деканат, кафедра і таке інше у навчальному закладі можуть утворюватися нові проектно-орієнтовані структурні підрозділи, наприклад, відділи розвитку, відділи інноваційного розвитку, центри розвитку та оцінки персоналу тощо, як на постійній так і на тимчасовій основі.

З іншого боку, використання проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком персоналу підприємств і організацій, що діють на ринку, також стає додатковою можливістю та стимулом і для їх подальшого розвитку. Сутність такого підходу полягає у тому, що організація, замовляючи освітні послуги з метою професійно-особистісного розвитку свого персоналу, спільно з вищим навчальним закладом формує та реалізує освітній проект. При підготовці цих проектів, з метою наближення процесу навчання до реальних умов функціонування організації, до складу проектно-орієнтованої групи можуть входити фахівці цієї організації, які на етапі підготовки спільно з науково-педагогічними працівниками ВНЗ будуть досліджувати реальний стан справ, визначати слабкі місця та проблеми, формувати конкретні побажання щодо змісту подальшого навчального процесу. Крім того, найбільш дос-

відчені працівники можуть входити до складу проектно-орієнтованої групи і як викладачів.

Існує декілька способів формування проектних груп. По-перше, якщо проект є тимчасовим і буде реалізовуватися силами тільки вищого навчального закладу, то керівник такого проекту і проектна група призначаються наказом ректора на конкретний термін. Керівник проекту відповідає за його реалізацію у встановлені терміни, його вказівки є обов'язковими для всіх співробітників – учасників проекту, у тій частині, що стосується безпосередньо цього проекту. Після завершення реалізації проекту всі повноваження керівника і співробітників припиняються. Керівник проекту призначається із штатних співробітників навчального закладу, але це повинна бути людина, яка дуже добре знає кваліфікаційний рівень і можливості всіх інших учасників проекту. Весь персонал, задіяний у реалізації даного проекту, повинен одночасно виконувати і свої безпосередні функції. Тому таке організаційне рішення є ефективним при реалізації незначних за обсягом і терміном проектів.

У разі, якщо реалізація проекту потребує значних обсягів робіт і часу, вимагає постійної участі всіх учасників протягом усього робочого дня, то значно підвищується рівень їхньої відповідальності за успіх даного проекту. У такому випадку за наказом ректора створюється постійна проектна група, призначається її керівник, за групою можуть закріплюватися навчальні аудиторії, комп'ютерні класи, офісні приміщення, інше обладнання яке є необхідним для реалізації проекту. Якщо ж у навчальному закладі відсутні всі необхідні фахівці, приміщення або інші матеріально-технічні ресурси, то проектна група може звертатися до інших навчальних закладів або організацій на договірній основі. Може утворюватися спільна проектна група з організацією-замовником освітніх послуг. Розподіл зароблених грошових коштів повинен знаходитись у компетенції керівника проектно-орієнтованої групи, проте частина коштів, які будуть отримані при реалізації проекту, повинна перераховуватися на потреби навчального закладу в межах обумовленої схеми розподілу коштів з вищим навчальним закладом.

Група повинна функціонувати відповідно до місії, стратегічного плану і статуту вищого навчального закладу. З метою свого ефективного функціонування проектна група повинна мати високий ступінь самостійності щодо вибору методів вирішення поставлених завдань.

Структура проектної групи має складатися з керівника й учасників. Керівниками можуть бути як ініціатори створення проекту, так і особи, які призначені на цю посаду безпосередньо керівництвом вищого навчального закладу. Учасниками проектної групи можуть бути викладачі, навчально-допоміжний персонал, наукові співробітники навчального закладу, а також співробітники інших структурних підрозділів, сторонніх організацій і організацій-замовників освітніх послуг. Робота членів проектної групи може бути організована на ґрунті сумісництва, погодинної оплати, договорів на надання послуг і т. ін. Керівники проектів повинні, у свою чергу, підпорядковуватися безпосередньо ректору або проректору вищого навчального закладу, якщо іншої структури з управління проектами не передбачено. У разі створення відповідної структури, яка безпосередньо займається реалізацією проекту, керівник проекту буде підпорядковуватися її керівнику у частині реалізації даного проекту.

У цілому, якщо у вищому навчальному закладі прийнята і реалізується концепція проектно-орієнтованого управління, на нашу думку, необхідно створювати спеціальну структуру, наприклад Центр управління проектами, який би забезпечував горизонтальні та зовнішні зв'язки проектної групи, затверджував керівників проектів, здійснював експертні функції, вирішував конфліктні ситуації, здійснював контроль за діяльністю груп. Що стосується безпосередньо вирішення питань розвитку персоналу, то, на нашу думку, наразі варто всі існуючі структури ВНЗ, які задіяні в процесі розвитку персоналу (факультети підвищення кваліфікації, різноманітні школи, інститути тощо), об'єднати в межах загального Центру розвитку персоналу, який би діяв на умовах проектно-орієнтованого підходу та спрямовував свою діяльність на реалізацію таких функцій:

- аналіз зовнішнього середовища з ме-

тою з'ясування найбільш затребуваних спеціальностей і професій на ринку праці на даний момент і на перспективу, перспективних вимог, які висуваються до фахівців і керівників, потреб організацій у питаннях розвитку їх персоналу;

- організація системи збирання інформації з проблемних питань управління розвитком персоналу та розробка рекомендацій з їх усунення;

- пошук і розробка перспективних напрямів і методів розвитку персоналу, формування відповідних продуктів освітньої діяльності та просування їх на ринок освітніх послуг;

- пошук і укладання договорів на проведення науково-дослідних робіт, надання освітніх, консалтингових і аудиторських послуг у сфері управління розвитком персоналу;

- контроль досягнутих результатів.

Що стосується тих організацій, які звертаються до ВНЗ з метою одержання освітніх послуг з питань розвитку їх персоналу, то при використанні проектно-орієнтованого підходу кадровими службами цих організацій або спеціально створеними структурами (центр розвитку персоналу, корпоративний університет тощо), або менеджерами по персоналу повинні реалізовуватися такі функції:

- здійснення прогнозування, перспективного й поточного планування потреби у професійно-особистісному розвитку персоналу;

- здійснення систематичного аналізу стану професійно-особистісного розвитку персоналу;

- організація раціональної системи аудиту персоналу у питаннях професійно-особистісного розвитку

- участь у формуванні та реалізації кадрової політики, особливо з питань професійно-особистісного розвитку персоналу;

- індивідуальне вивчення співробітників, консультування у питаннях професійно-особистісного розвитку;

- організація та проведення оцінки персоналу в межах загальної системи та процесу його професійно-особистісного розвитку;

- дослідження ринку освітніх послуг, розробка й організація реалізації заходів, програм, проектів щодо професійно-особистісного роз-

витку персоналу, підбір відповідних методів;

- формування груп, підбір індивідуальних кандидатів для професійно-особистісного розвитку;
- формування кадрового резерву та робота з ним;
- формування системи та процесу управління талантами, організація роботи з талантами в організації;
- розробка навчально-методичного забезпечення професійно-особистісного розвитку персоналу;
- оцінка результатів професійно-особистісного розвитку персоналу.

Отже, підбиваючи підсумки, можна зробити певні висновки щодо доцільності використання проектно-орієнтованого підходу до управління професійно-особистісного управління розвитком персоналу організації.

По-перше, даний підхід дає можливість одночасно вирішувати завдання щодо розвитку персоналу у двох площинах: як в організації, яка є замовником освітніх послуг у сфері професійно-особистісного розвитку свого персоналу, так і в самому закладі освіти, який надає ці послуги.

По-друге, розвиток персоналу за таких умов стає більш цілеспрямованим.

По-третє, у організації-замовника освітніх послуг з'являється можливість залучати до вирішення своїх реальних проблем науковий потенціал вищого навчального закладу.

По-четверте, запропонований проектно-орієнтований підхід, дозволяє значно активізувати діяльність керівників і співробітників як вищого навчального закладу, так і організації-замовника у результаті створення проектних команд, які активно будуть взаємодіяти з іншими структурними підрозділами, іншими організаціями та учасниками проекту.

По-п'яте, даний підхід дає можливість одержати високоякісні результати у межах проектів, що реалізуються, за рахунок залучення всіх учасників у сферу активної творчої діяльності, що має особливе значення як для підвищення якості освітнього процесу, так і якості діяльності та процесів управління організацією-замовником.

По-шосте, концепція проектного управ-

ління, особливо що стосується питань управління професійно-особистісного розвитку персоналу ми розглядаємо як додаткову до існуючої традиційної схеми, і ні в якому разі не відмінняє її. Саме в традиційній організаційній структурі та ВНЗ і організації-замовника можуть бути створені проектні групи, які будуть займатися розробкою і реалізацією ідей, які, окрім питань, пов'язаних із управлінням професійно-особистісним розвитком персоналу, будуть вирішувати й питання, пов'язані з удосконаленням різних сторін їх діяльності.

По-сьоме, залежно від предмета проекту до складу команди можна залучати представників усіх учасників проекту, формувати відповідні творчі колективи, що дозволить вирішувати різноманітні питання.

Оскільки впровадження проектно-орієнтованого підходу до управління професійно-особистісним розвитком персоналу можуть затопити систему існуючих горизонтальних і вертикальних зв'язків, які існують в організаціях та ВНЗ, характер комунікацій, систему розподілу повноважень і відповідальності між рівнями управління, необхідно більш детально дослідити всі можливі наслідки таких нововведень, оцінити кадровий потенціал і інші види забезпечення проектів, а також потенційні витрати на його реалізацію. Важливим є також визначення стандартів і регламентів діяльності проектних команд, формування відповідного механізму фінансування проектів. Особливо актуальними ці питання стають у тому випадку, коли формуються спільні проекти. Тому ці питання будуть предметом нашого подальшого дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воропаев В. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iteam.ru/publications/project/page_4/date/
2. Кліффорд Ф. Управление проектами: практическое руководство : [пер. с англ.] / Ф. Кліффорд, Е. Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
3. Новая экономика [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

- <http://www.zn.ua/2000/2250/36238/>
4. Управление проектом. Основы проектного управления : [учебник] / М. Л. Разу, А. М. Лялин, Т. М. Бронникова, Б. М. Разу и др. ; под ред. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2007. – 768 с.
 5. Управление проектами : [учебник] / В. Д. Шапиро, Н. И. Ильин, И. Г. Лукманов, А. М. Немчин и др. – СПб. : ДваТри, 1996. – 610 с.

УДК 336.458

РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Н. С. Завізена, кандидат педагогічних наук

В останнє десятиріччя ХХ і на початку ХХІ ст. інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали одним із найважливіших чинників, що визначають розвиток світових процесів. Їх революційна дія впливає на функціонування державних структур і інститутів громадянського суспільства, економічної і соціальної сфер, науки й освіти, культури й способу життя людей. Багато розвинених країн і країн, що розвиваються, повною мірою усвідомили ті колосальні переваги, які несе за собою розвиток і розповсюдження ІКТ, ні в кого не викликає сумніву той факт, що рух до інформаційного суспільства – це шлях у майбутнє людської цивілізації.

Рух до інформаційного суспільства в світі – об'єктивний процес, що забезпечує формування і розвиток світового економічного простору, взаємозв'язане функціонування світових товарних ринків, ринків інформації і знань, капіталу і праці. Україна не може залишатися осторонь від цих глобальних процесів. Саме тому Україна має намір брати активну участь у формуванні глобального інформаційного суспільства. Це означає, що довгострокова стратегія соціально-економічного розвитку країни повинна включати створення і реалізацію передумов і умов розповсюдження і використання ІКТ для підвищення ефективності функціонування організаційних систем усіх рівнів.

Питання розвитку та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій висвіт-

лені у наукових публікаціях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: В. І. Ганіна, Дж. Гэлбрейта, Л. М. Дибкової, М. Кастельє, В. В. Москаленка, І. Ф. Прокопенка, А. І. Ракитова, Ю. В. Уманського, Л. Фейнмана тощо. Проте напрям інтеграції загальнонаціональної стратегії розвитку та використання ІКТ з регіональними стратегіями інформатизації залишається поки малодослідженим. Вимагає додаткових досліджень і проблема визначення впливу інформаційної інфраструктури на ефективність функціонування регіональних соціально-економічних систем. Значення цих напрямів обумовлено тим, що загальні стратегії і стратегії інформатизації, зокрема, відображені саме на регіональному рівні, коли можливо врахувати специфіку конкретного регіону, що і визначає актуальність даної статті.

Метою статті є визначення ролі регіональної соціально-економічної системи у процесі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Важливе і першочергове значення має визначення пріоритетів функціонування підсистем регіональної соціально-економічної системи (РСЕС) у процесі впровадження ІКТ. Такий пріоритет повинен включати два основні компоненти: роль ІКТ для підсистеми і ступінь розвитку ІКТ в ній [1, с. 107].

Безумовно, можна сказати, і це відзначається всіма експертами, що в сучасних умовах