

УДК 331.108;65.01.005

*Дегтяр А. О., д.держ.упр., проф., ХДАК,  
Бублій М. П., к.держ.упр., доц., ХарРІ НАДУ*

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПРОЕКТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*В статті з'ясовано особливості управління персоналом при проектній організації діяльності. Виділено об'єкт, суб'єкт управління персоналом проекту. Визначено функції управління персоналом при проектній організації діяльності.*

**Ключові слова:** *персонал, управління персоналом, система управління персоналом, проектний підхід, проектна організація діяльності.*

*The article clarified the peculiarities of personnel management in organization design activities. The selected object, the subject of personnel management of the project. Define the functions of personnel management in organization design activities.*

**Keywords:** *staff, management staff, system management staff, project approach, project organization activities.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні стало популярним професійне управління проектами у всіх його складових частинах. Велике значення при цьому приділяється як внутрішньому, так і зовнішньому середовищу. Внутрішнє середовище – це в першу чергу персонал, який здійснює дії щодо реалізації проекту. Персонал відіграє найважливішу роль в проекті, саме персонал визначає часові та якісні характеристики проекту. Досвід реалізації проектів свідчить про те, що, тільки сформувавши підготовлену команду проекту, можна забезпечити заплановані результати.

Проектно-орієнтовані компанії мають відповідні інструменти внутрішньої комунікації та систему оплати праці, адаптовані до проектної діяльності. У переважній більшості випадків вітчизняні підприємства поступово включаються в проектну діяльність, і система управління персоналом, орієнтована на функціональну діяльність, не справляється зі специфікою управління персоналом у проектах. Менеджмент відчуває труднощі з плануванням і адекватною оцінкою ризиків роботи керівника проекту і проектної групи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління персоналом при проектній організації діяльності, присвячено чимало наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних. Розробкою теоретичних засад управління персоналом займалися такі дослідники, як А.Ареф'єв[1], А. Баженов [1], С. Бушуєв [2], А. Кібанов [9], І. Мазур [3], В. Морозов [5], М. Новікова [6], О. Пожар [7], В. Половінко [8], В. Шапіро [3], Ф. Хміль [11] та ін.

Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження в напрямку управління персоналом при проектній організації діяльності мають загально науковий сенс і носять більш описовий характер. Однією з причин такої спрямованості досліджень є відсутність дієвого, науково обґрунтованого підходу і методу, на який би враховував соціальну природу управління персоналом.

**Постановка завдання.** Ціллю даної статті є з'ясування особливостей управління персоналом при проектній організації діяльності, визначення об'єкту, суб'єкту та функцій, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Проведений аналіз визначення «управління персоналом» виявив, що немає єдиної думки з приводу змісту даної категорії. Так, на думку М. Новікової, управління персоналом є системою, яка має об'єкт і суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, які реалізуються через систему певних методів [6, с. 25].

Ф. Хміль визначає управління персоналом, як скоординовану систему заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [11, с. 23].

Не варто забувати, що управління персоналом – насамперед, наукова дисципліна. Так, на думку О. Пожар, управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, технологічних, правових, групових і особистісних факторах, способах та методах впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації. Об'єктом цієї науки є особистості і спільноти (формальні і неформальні групи, професійно-кваліфікаційні та соціальні групи, колективи і організація в цілому) [7, с. 23].

На нашу думку, визначення, запропоноване А. Кібановим, є найбільш об'ємним, так під управлінням персоналом він розуміє цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку кадрових концепцій і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом [9, с. 93]. Розглянемо, що собою представляє управління проекту.

Найбільш популярне визначення, дане американським Інститутом проектного управління міститься в керівництві з основ проектного управління, трактує проект наступним чином. Проект – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів [0, с. 135].

Виходячи з визначення проекту, можна сформулювати, що таке управління проектами. Це область управління, що охоплює ті сфери діяльності компанії, у яких створення продукту або послуги, що реалізується унікальний комплекс цілеспрямованих взаємопов'язаних заходів при певних вимогах, що стосуються термінів, бюджету та характеристик очікуваного результату. Виходячи з визначення Інституту проектного управління [0,

с. 23], управління проектами означає застосування знань, навичок, інструментів і методів управління до проектної діяльності для задоволення вимог, що пред'являються до проекту.

Управління проектом можна описати як процедуру планування, розподілу та регулювання ресурсів (трудових, матеріальних і обладнання) з урахуванням всіх обмежень даного проекту (технічних, бюджетних і часових) [2, с. 21].

Тобто управління проектами – область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Іноді ототожнюється з управлінням програмами, але програма – це фактично більш високий рівень: група пов'язаних та взаємозалежних проектів.

Потрібно відзначити, що мета управління проектом полягає в тому, щоб передбачити максимальну кількість проблем, а також спланувати, організувати та контролювати процеси для того, щоб проект був завершений найбільш успішно, незважаючи на всі труднощі і ризики. Цей процес починається ще до залучення будь-яких ресурсів і триває до тих пір, поки вся робота не закінчена. Метою кінцевого результату є задоволення вимог, що пред'являються спонсором або покупцем до процесу і якості в рамках погоджених термінів і без залучення додаткових коштів і без використання інших ресурсів ніж ті, що були спочатку виділені або занесені в бюджет.

Проектне управління істотно модифікує традиційну форму управління організацією, яке справляє вплив на всі процеси і підсистеми управління. Можливо припустити, що в цих умовах має здійснюватися інакше і управління персоналом.

На думку більшості авторів, ефективне управління персоналом проекту – це основа управління проектом. Зазвичай інвестори розглядають персонал управління проектом (команду менеджерів) як головний фактор успіху реалізації проекту.

Управління персоналом проекту являє собою діяльність, спрямовану на забезпечення проекту необхідними людськими ресурсами та їх ефективне використання.

Головною функцією управління персоналом в традиційній (непроектній) організації є забезпечення підприємства необхідним за кількістю та якістю персоналом, здатним вирішувати стратегічні, оперативні і тактичні завдання, а також здійснення керуючих впливів, спрямованих на ефективне використання та розвиток трудового потенціалу кожного працівника і всього колективу в цілому [8, с. 34].

Специфічна мета управління персоналом в проектній організації полягає в тому, щоб досить швидко створити команду професіоналів здатних творчо та динамічно працювати над досягненням поставлених цілей у швидко мінливих зовнішніх умовах [10, с. 292].

Для більш чіткого розуміння специфіки проектного управління персоналом необхідно більш детально охарактеризувати об'єкт, суб'єкт та процеси управління персоналом в проектній організації.

Суб'єктами управління персоналом, які безпосередньо беруть участь у проектній діяльності, можуть бути керівники проектних груп (безпосередні менеджери проектів), керівники структурних підрозділів, працівники яких включені в проектну роботу на тимчасовій основі, служби управління персоналом. Ми виділили основні особливості суб'єкта управління персоналом в умовах проектно-орієнтованої організації праці, вони полягають у такому:

1. Унікальність результату проекту. Розуміння того, які характеристики персоналу необхідні для створення унікального результату для досягнення мети. Необхідність у накопиченні досвіду та унікальних знань.

2. Обмеженість у часі. Суб'єкт повинен чітко планувати завантаженість персоналу, вміти спрямовувати і ділити навантаження персоналу з точки зору ефективності використання наявного рівня знань, умінь, навичок. Повинен оперативно «перетворити» багатопрофільну робочу групу в єдину команду.

3. Ефективне використання обмежених ресурсів. Рольові навантаження в команді можуть змінюватися в залежності від життєвого циклу проекту. Необхідно використовувати наявні знання та навички персоналу, направивши їх в потрібний проект, де використання буде максимально ефективним.

4. Результат з необхідною якістю. Суб'єкт повинен вміти визначати ризики в області персоналу, вчасно їх регулювати і вживати заходів щодо обмеження впливу на проект.

Об'єктом управління персоналом проектної організації стає не стільки персонал організації в самому узагальненому сенсі, скільки персонал, наділений специфічними навичками, знаннями, вміннями, здатний брати участь у реалізації проекту.

В процесі управління персоналом виділяють чотири функції управління: планування, організація, мотивація, контроль.

Планування, як одна з найважливіших функцій управління, що включає вибір цілей організації, а також визначення політики, програм, дій і методів їх досягнення. Процеси планування і прийняття рішень невіддільні один від одного. Важливим є те, що планування це основний засіб, за допомогою якого підприємство як підсистема, може пристосовуватися до мінливої обстановки у зовнішньому економічному середовищі.

Виконання функції організації пов'язане з чітким здійсненням діяльності, як самим керівником, так і підлеглими. Необхідною умовою виконання функції організації є правильне спілкування керівника з виконавцями. Процеси управління і організації діяльності всього персоналу і керівників не можуть існувати ізольовано один від одного, органічно переплітаючись між собою.

Третя функція управління – мотивація. Вона є однією з провідних функцій управління, оскільки вирішення всіх задач, від яких залежить виконання основної мети визначається взаємопов'язаною роботою людей, які беруть участь у цьому процесі. Функція мотивування в процесі управління діяльністю організації є однією з найскладніших, оскільки головною діючою особою є особистість працівника.

Під контролем розуміється не прагнення керівника викрити кого-то в

неправильних діях, вчинках, а своєчасна допомога (схвалення, заохочення та інші стимулюючі впливу). Такий контроль допомагає виконувати загальну управлінську мету не тільки самому керівникові, але і всім його підлеглим. В процесі виконання функції контролю керівник стикається з важливою проблемою перестановки акценту з контролю минулого на майбутнє.

Таким чином, процес управління персоналом полягає в сукупному здійсненні функцій. Об'єктивна сукупність (склад) функцій притаманна управлінню на будь-яких ієрархічних ступеня, для будь-яких організацій.

Один з підходів до сутності функцій управління персоналом поділяє їх на дві групи: системоутворюючі і змістовні. Ядро змістовної структури управління персоналом складають функції-процеси, віднесені до системоутворюючих, тобто тих, які виконують функції системи і, маючи сильні зв'язки з іншими частинами, обумовлюють ефективність їх функціонування, визначають розвиток всієї системи [8, с. 70]. Такими функціями є організація праці, оцінка персоналу і мотивація трудової детальності.

При проектних формах організації діяльності системоутворюючі функції управління персоналом змінюються. На перше місце виходять функції розвитку і навчання персоналу. Крім того, виділяється ще одна функція управління персоналом, а саме командоутворення.

Нагадаємо, що проект розгортається по чотирьом основним етапам: ініціація проекту, планування, виконання і завершення проекту. Розглянемо, як змінюються ролі функцій управління персоналом і суб'єктів управління на кожному етапі:

1. Ініціація. На основі декомпозиції робіт визначаються потреби в необхідних людських ресурсах, кількісні та якісні характеристики персоналу, характер залучення персоналу. Попередньо на цій стадії розраховуються часові витрати персоналу. Формуються матриці розподілу відповідальностей, посадові інструкції учасників проектної команди.

2. Планування. Основне питання: хто буде здійснювати дії з проектом, коли буде потрібен персонал? На основі більш деталізованих календарних графіків формується детальний план по персоналу проекту, так званий план укомплектування персоналом проекту. Здійснюються процедури відбору і підбору персоналу проекту. Розробляються мотиваційні схеми для учасників проектної команди, призначається менеджер проекту або керуючий.

3. Виконання. Відбувається процес адаптації персоналу проекту, величезне значення набуває навчання, так як саме в проекті працівник отримує необхідні навички і знання, які можуть бути ефективно використані в майбутніх проектах. Оцінка і мотивація персоналу спрямована на контролювання проміжних результатів роботи в проекті.

4. Завершення. Підведення підсумків роботи учасників проектної команди, формується і виплачується винагорода, дані про досягнуті результати кожного учасника фіксуються в спеціальних базах даних про персонал з метою подальшого використання при формуванні команд майбутніх проектів. Здійснюється розпуск команди, частина працівників повертається на

свої постійні робочі місця, частина переходить в нові структурні підрозділи (наприклад, якщо проект стає частиною функціональної діяльності), деякі працівники у відповідності з планами укомплектування персоналом проектів переходять у нові проекти.

Особливості управління персоналом при проектній організації діяльності порівняно з традиційною полягають не тільки у зміні якісних характеристик елементів системи управління персоналом: об'єкта, суб'єкта і складу системоутворюючих функцій. Багато функцій управління персоналом змінюють свої зміст і роль, розглянемо деякі з них.

При традиційному управлінні персоналом планування ґрунтується на стратегічних та тактичних цілях і орієнтирах компанії, основне завдання – визначити, які кількісні та якісні характеристики персоналу, що знадобиться організації в майбутньому. При проектній організації діяльності кількісна оцінка потреби в персоналі ґрунтується на аналізі передбачуваної організаційної структури команди проекту, вимогах технології виробництва, плані реалізації проекту, поетапності розгортання робіт, а також прогнозі зміни кількісних характеристик персоналу. Якісна оцінка потреби в персоналі повинна враховувати ціннісні орієнтації, рівень культури та освіти, професійні навички та вміння того персоналу, котрий необхідний команді проекту. Однак, поряд з традиційною роллю функції планування, в проектному управлінні планування людських ресурсів передбачає розподіл ролей (відповідальності, повноважень) між членами проектної команди, а також розробку принципів і правил командної роботи.

1. Відбір і підбір персоналу проекту. При підборі персоналу можуть бути використані як внутрішні, так і зовнішні джерела – переміщення персоналу, наймання нових працівників, а також лізинг персоналу.

Персонал – один з найважливіших компонентів команди проекту, тому як би добре не була спроектована її структура, у відсутності людей, що володіють необхідним професіоналізмом, спільними цінностями, визначеними соціальними нормами та установками поведінки, вона не здатна забезпечити ефективну діяльність з реалізації поставлених цілей проекту. У зв'язку з цим підбір та оцінка персоналу представляють одну із значущих управлінських функцій управління персоналом проекту.

2. Оцінка персоналу. Оцінка є наскрізним елементом роботи з персоналом при проектно-орієнтованій організації праці – її результати і по закінченні проектів, акумулюються в базі даних по персоналу, що є в подальшому підставою для прийняття рішень про призначення того чи іншого претендента в проект або про подальше навчання.

В цілому оцінка за результатами проектної діяльності може мати кілька об'єктивних основ для подальшого використання:

1) оцінка дозволяє зрозуміти, склався або не склався колектив для досягнення інших цілей (наявність по-справжньому згуртованих команд – цінність для компанії);

2) проектна робота в найкоротший термін показує професіоналізм

співробітника, а, можливо, за підсумками роботи з'ясується, що деякі не відповідають займаній посаді;

3) фіксування досвіду учасників дозволяє в подальшому приймати рішення про призначення цих працівників на інші проекти. Інформація про набуті навички та вміння кожного з учасників проекту, а також відгуки про те, як кожен з них показав себе, може виявитися дуже цінним при прийнятті кадрових рішень та комплектуванні команд майбутніх проектів.

На нашу думку, в проектному управлінні існує досить об'єктивна база для побудови системи наскрізної комплексної оцінки персоналу. Об'єктом оцінки є показники не тільки результативності, але і трудової поведінки і в цілому ставлення до праці.

3. Навчання і розвиток персоналу. Слід зазначити, що проектно-орієнтованій організації активізують процеси розвитку персоналу [5]. У проектному управлінні працівник сам ставить собі завдання для розвитку. Концепція управління знаннями проектною організацією формує таке інформаційне поле, де працівник сам вибирає, в якому напрямку йому удосконалювати свої знання, вміння і навички.

Учені І. Мазур і В. Шапіро виділяють особливий тип спільної діяльності учасників проектних команд – спільно-творчий. Подібний тип організації колективної діяльності, за словами авторів, зародився в сферах науки і мистецтва, де учасники наукового чи творчого проекту створювали щось зовсім нове, найчастіше унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіям. У цих колективах створюється особливий тип діяльності – співтворчість, коли кожен учасник процесу є рівноправним творцем нового. Учасникам спільно-творчої діяльності властива орієнтація на професійний розвиток [3, с. 556].

У проектному управлінні спостерігається перехід від концепції управління розвитком до концепції управління знаннями.

У проектному управлінні відбувається швидке зростання компетенції фахівців, так як за короткий проміжок часу фахівці беруть участь у різних, часто міждисциплінарних проектах, отримуючи колосальний досвід.

У проектному управлінні персонал – носій рідкісних і складних компетенцій, вироблених під час участі у різних проектах. Одне із завдань управління персоналом в проектному управлінні – зберегти ядро найбільш компетентних, так званих ключових фахівців. Цікавий інструмент управління персоналом, що дозволяє на системному рівні вирішити проблему збереження знань, пропонує А. Арєф'євта А. Баженов. Їх підхід ґрунтується на створенні Центрів компетенцій. Ключовий фахівець – співробітник, що володіє глибокими знаннями і досвідом у певній професійній області, застосовуваної в значній частці (або більшості), проектів компанії [1].

Основу Центрів компетенцій становлять ті компетенції, яких у компанії не вистачає регулярно. При цьому Центри компетенцій створюються не на основі опису компетенції як такої, а навколо конкретних співробітників, у яких конкретна компетенція (набір компетенцій) розвинена найбільш сильно.

4. Мотивація персоналу. Метою програми мотивації в проектно-орієнтованій компанії є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості. При цьому для кожної категорії співробітників проекту ефективність і якість визначаються і оцінюються по-різному [7, с. 14]. Якщо для пересічного співробітника команди проекту ефективність оцінюється через зниження трудовитрат на виконання роботи при дотриманні якісних вимог до результатів, то для керівника проекту показником ефективності служить зниження термінів і дотримання бюджету, а якість визначається через досягнення цілей проекту.

С. Бушуєв пропонує розділяти програми мотивації для ключових фахівців проекту, менеджерів проекту і рядових фахівців [2, с. 25]. Так, керівники проекту і технічні лідери повинні преміюватись за виконання проекту в цілому.

Принциповою перевагою проектного підходу є можливість оцінювати реальний внесок кожного учасника команди проекту, прив'язуючи винагороду не до загальних фінансових результатів компанії, а до результатів конкретних робіт. При цьому система мотивації може доповнювати загальну систему мотивації компанії. Частина прибутку від проекту йде на преміювання підрозділів, що делегували своїх фахівців в проект. Це дозволяє вирівняти мотивацію до виконання проектних і непроєктних робіт.

**Висновки.** Отже, управління персоналом при проектній організації діяльності змінюється порівняно з традиційною системою управління персоналом не тільки змістовно. Нові якісні характеристики набувають основні елементи системи управління персоналом: об'єкт, суб'єкт та склад системоутворюючих функцій. Змінюються роль суб'єктів управління персоналом в умовах проектно-орієнтованої організації праці. Крім того, функціонування системи управління персоналом зазнає змін, змінюються роль і значення кожної функції управління персоналом. Таким чином, виділені особливості системи управління персоналом з точки зору структури і функціонування дозволяють нам зробити висновок про те, що управління персоналом істотно модифікується при проектних формах організації діяльності.

### Список використаних джерел

1. Арефьев А.О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия [Електронний ресурс] / А.О. Арефьев, А.Д. Баженов // ITeam. – Режим доступу [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_2499](http://www.iteam.ru/publications/project/section_39/article_2499).

2. Бушуєв С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами : монографія / С.Д. Бушуєв, В.В. Морозов. – К. : Українська асоціація управління проектами 2000. – 312 с.

3. Мазур И.И. Управление проектами : учеб. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2009. – 664 с.

4. Моделирование процессов в экономике та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій : монографія / Ю.Ю. Гусева, Н.В. Давідіч, І.В. Чумаченко та ін.; За загал. ред. В.О. Тимофеева, І.В. Чума-



ченко – Х. : ХНУРЕ, 2015. – 245 с.

5. Морозов В.В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінковоїкомпетенції) : навч.посібн. / В.В. Морозов, А.М. Чередніченко, Т.І. Шпильова; за ред. В.В. Морозова. – К. : «Таксон», 2009. – 464 с.

6. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 215 с.

7. Пожар О.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О.М. Пожар, С.В. Зеленський. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. – 199 с.

8. Половинко В. Управление персоналом: системный подход и его реализация : монографія / В. Половинко. – М. : Информ-Знание, 2002. – 484 с.

9. Управление персоналом организации: учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. – 11-е изд. , доп. и перераб. – М. : ИНФРА – М, 2011. – 638 с.

10. Управление проектами / под ред. Дж. К. Пинто. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.

11. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. для студ. ВНЗ / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fourth Edition. Project Management Institute. Publications: Pennsylvania, 2008. – 357 p.