

УДК 005.8:331.52]:001.8

Ірина Сенча

доцент, доцент кафедри проектного менеджменту
ОРИДУ НАДУ при Президентіві України, к.пед.н.,

Катерина Пеклун

старший викладач кафедри проектного менеджменту
ОРИДУ НАДУ при Президентіві України

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТІВ: ЕФЕКТИВНІСТЬ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ

У статті представлено результати дослідження сучасних методів та інструментів управління людськими ресурсами проектів в рамках компетентісного підходу. Проаналізовано сучасні методи та інструменти оцінювання проектних компетенцій, визначено їх особливості, основні переваги і недоліки, а також представлено їх порівняння за критерієм ефективності.

Ключові слова: людські ресурси; персонал; команда проекту; управління проектами; компетенції; модель компетенцій; методи оцінювання компетенцій.

Iryna Sencha

Associate professor, assistant professor of Project Management Department,
ORIPA NAPA office of the President of Ukraine, Candidate of Pedagogic Science

Kateryna Piekulun

Senior teacher of Project Management Department,
ORIPA NAPA office of the President of Ukraine

COMPETENCE APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROJECTS: EFFICIENCY OF MODERN METHODS AND INSTRUMENTS

In recent years, wide and dynamic implementation of project management methodology and methods is seen in organizations of Ukraine, but management methods and tools that are successfully used in organizational environment are not always suitable for use in project management or need some modification.

Many scientific studies show that proven by practice methods of personnel management of organization do not fully correspond with project specifics, therefore, it is relevant scientific and practical task to develop the ways of building an autonomous human resource management system for projects implemented in a particular organization, taking into account both the projects' specifics and the specifics of organization's personnel management system.

The basis for building an effective system of human resource management is the competency-based approach, the basis of which is a model or matrix of competencies. A number of specific methods and tools have been developed within the framework of the competency-based approach to the project human resource management, however, analysis of their effectiveness is not given sufficient attention, which determined the choice of this article's topic.

The goal of the article is to study modern methods and tools for project human resource management within the framework of the competency-based approach and assessment of their effectiveness.

The article presents the results of investigation of modern methods and tools for project human resource management in the framework of the competency-based approach. The modern methods and tools for estimating project competencies are analyzed, their features as well as main advantages and disadvantages are determined, and their comparison by the effectiveness criterion is presented in the article.

It has been determined that one of the most effective methods for estimation the competencies of project team members for today is estimation in assessment centers. But, taking into account the high cost of this method and the specifics of organizing assessment sessions, it is advisable to consider an alternative combination of tools - assessment by the business environment and testing, which allows getting the most accurate assessment of competencies. This combination can be considered as a base one.

Key words: human resources; project team members; project management; competencies; model of competencies methods for estimation the competencies.

Постановка проблеми

Останніми роками в Україні спостерігається широке і динамічне впровадження методології та методів проектного менеджменту в організаціях, обумовлене, насамперед, складністю вирішення завдань ефективного управління розвитком організації в умовах швидких змін зовнішнього середовища та дефіциту часу і ресурсів. Проте методи та інструменти менеджменту, які успішно використовуються в організаційному середовищі, не завжди доцільні для застосування в управлінні проектами або потребують певної модифікації. Відтак, впровадження проектного управління в організаціях супроводжується низкою проблем, не останнє місце в складі яких займає проблема адаптації методів управління людськими ресурсами проекту – ключової області управління проектами, від якої найчастіше залежить успіх або невдача всього проекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сучасні наукові доробки у сфері управління людськими ресурсами концентруються, головним чином, в таких напрямках: аналіз особливостей і відмінностей понять та процесів «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» [4]; дослідження взаємозв'язку методів управління персоналом в організаціях і управління людськими ресурсами в проектах [8, 9]; дослідження специфіки управління командою проекту в організаційному середовищі та виявлення методів підвищення ефективності її діяльності [9]; створення специфічних моделей управління людськими ресурсами для використання у певному проектному середовищі, зокрема мультипроектному [3].

Управління людськими ресурсами в організаційному середовищі розглядається як система методів, спрямованих на створення конкурентної переваги певної організації шляхом підвищення компетенцій персоналу, відповідно персонал із статті витрат перетворюється на ключовий ресурс організації, і перед менеджерам постає важливіше додаткове завдання – управління знаннями [4]. Також виказується думка, що управління персоналом – це вирішення повсякденних проблем, які потребують адміністративних заходів, на відміну від управління людськими ресурсами, до функцій якого входить планування людських ресурсів, розвиток індивідуальних здібностей та підвищення кваліфікації, планування витрат на розвиток людських ресурсів в рамках загальних витрат організації [7].

В багатьох наукових дослідженнях доводиться, що відпрацьовані практикою менеджменту методи управління персоналом організації не повністю відповідають проектній специфіці, тому актуальним науковим і практичним завданням є розроблення способів побудови автономної системи управління людськими ресурсами проектів, які реалізуються певною організацією, враховуючи як специфіку проектів, так і специфіку системи управління персоналом організації [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Залежно від специфіки діяльності організації та рівня її проектною зрілості можливі наступні форми проектною діяльності [3]: реалізація проектів не є постійною або основною діяльністю організації, здійснюється тимчасово за певною необхідністю (введення

на ринок нового продукту, структурні зміни організації, модернізація виробництва і т. ін.); проекти реалізуються паралельно з операційною діяльністю; організація є підрядником в більш масштабних проектах (це, насамперед, будівельні компанії, науково-дослідні інститути і т. ін.); організація реалізує проекти за вузькою спеціалізацією (наприклад, спеціалізовані маркетингові або рекламні агенції); організація є проектно-орієнтованою – реалізує портфель проектів і працює в умовах мультипроектного середовища. Відповідно до типу проектною діяльності організації вирішуються особливі завдання управління людськими ресурсами, проте основою для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами є компетентнісний підхід, підґрунтям якого є модель або матриця компетенцій – структурований і взаємопов'язаний опис наступних елементів: переліку важливих для проекту компетенцій співробітників; індикаторів компетенцій, що дозволяють визначати рівень володіння співробітником кожною компетенцією; переліку ролей/посад, для яких передбачається проводити оцінку рівня володіння певними компетенціями [6]. У рамках компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами проектів розроблено низку специфічних методів та інструментів, проте аналізу їх ефективності не приділяється достатньої уваги, що і зумовило вибір теми даної статті.

Мета

Мета статті – дослідження сучасних методів та інструментів управління людськими ресурсами проектів в рамках компетентнісного підходу та оцінювання їх ефективності.

Виклад основного матеріалу

Процес формування команди проекту за умов застосування компетентнісного підходу містить наступні етапи [2]:

- визначення основних вимог до команди проекту: побудова матриці компетенцій з певними граничними значеннями для кожної компетенції; формування матриці заміщення ролей з урахуванням обмежень з суміщення; визначення вимог до ресурсів для виконуваних функцій; визначення функціоналу команди проекту;
- визначення претендентів у команду проекту: використання методів діагностики персоналу (360°, індивідуальний асесмент, тестування, тощо);
- відбір у команду проекту: проекція матриці заміщення ролей на функціонал проекту; формування матриці відповідальності претендентів з урахуванням обмежень матриці суміщення і заданих коефіцієнтів вимог; відбір команди проекту; розподіл відповідальності;
- формування команди проекту: комплекс заходів щодо формування команди та її розвитку.

Впровадження компетентнісного підходу неможливе без розробки системи оцінки проектних компетенцій, яка містить визначення учасників процесу оцінки, сам процес оцінки та модель проектних компетенцій. Саме ефективна система оцінки проектних компетенцій дозволяє сформувати оптимальну проектну команду, розробити та реалізувати прозору мотиваційну політику, визначити пріоритети по напрямках розвитку членів проектною команди, а також оцінити ефективність окре-

мих процесів управління людськими ресурсами у проекті та виявити причини можливих проблем [5].

Серед основних методів визначення та оцінки рівня розвитку компетенцій проектних фахівців можна виокремити наступні.

Метод оцінки діловим оточенням "360 градусів". Цей метод полягає у виявленні міри відповідності співробітника займаній ролі в проекті за допомогою опитування ділового оточення співробітника, яке включає оцінку: безпосереднього керівника, замовника (як зовнішнього, так і внутрішнього), колега та підлеглих; самооцінку [5]. Метод застосовується за умов повної анонімності, схвалюється залучення зовнішнього незалежного консультанта для проведення оцінювання та/або використання автоматизованих систем обробки даних; рекомендується використовувати цей метод в комплексі з іншими методами. Перевагами методу є: отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; активний зворотний зв'язок; демократичність методу. Серед недоліків методу варто зазначити наступні: оцінюються компетенції і у меншій мірі результати діяльності; існує необхідність забезпечення високого ступеню конфіденційності; важко отримати відверту думку підлеглих про керівника; трудомісткість в обробці результатів.

Ассесмент-центр. Ассесмент-центр або центр оцінювання (від англ. assessment center) – один з методів комплексної оцінки членів проектної команди, що ґрунтується на використанні ряду взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам проектних ролей, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. Метод припускає рівні для усіх можливості проявити свої компетенції в модельованих ділових ситуаціях. До модельованих ситуацій можуть відноситися, наприклад, розробка ряду управлінських документів (план по віхах, календарний план проекту, бюджет проекту, звітних документів), презентація розроблених матеріалів, проведення нарад, командна робота (у різних ролях). До основних процедур ассесмент-центрів відносяться: ділові гри, інтерв'ю, тести і опитувачі [1]. У кожній активності ассесмент-сесії за учасниками спостерігає експерт або група експертів, завдання яких полягає у фіксації поведінки кожного учасника. Експертна група проводить класифікацію поведінки (співвідносить поведінку учасника з тією чи іншою оцінюваною компетенцією), а потім оцінює зазначені компетенції. Найважливішою складовою методу є зведення оцінок експертів, отриманих в окремих вправах, в інтегральні оцінки по компетенціях. Переваги зазначеного методу: висока точність оцінки; об'єктивність оцінки; можливість розкриття потенціалу кожного учасника. До недоліків методу слід віднести порівняно високу вартість оцінювання, значну трудомісткість підготовки і проведення, а також значну залежність результату від рівня і підготовки експертів, які будуть організовувати ассесмент-сесію.

Метод кейсів. Суть методу полягає у використанні описів різноманітних бізнес-ситуацій. Оцінювані співробітники повинні розібратися в запропонованій їм ситуації, виявити і проаналізувати проблеми, а також запропонувати конкретні рішення. В процесі рішення кейса, співробітник повинен показати свої знання в

області управління проектами і уміння, навички скласти ряд управлінських документів (наприклад, статут проекту, календарний план, шаблони звітних форм і так далі), аналізувати ризики проекту, пропонувати рішення проблем тощо. При проектуванні кейсової ситуації необхідно забезпечити достатній об'єм первинних даних, залучити для оцінки кейсів експертних фахівців, а також змодельовати цікаву бізнес-ситуацію, що дозволяє застосовувати різні методи для знаходження рішень. Для перевірки результатів кейса доцільно притягати керівників проектних підрозділів (зокрема, керівника проектного офісу) як експертів [6]. Серед переваг методу варто вказати досить точну оцінку умінь та можливість перевірки великої кількості компетенцій за умови формування об'ємного кейсового завдання. Недоліки методу: передбачає досить великі трудовитрати як з боку оцінюваного, так і з боку експерта; важко піддається автоматизації.

Ділова гра. Інструмент, що дозволяє більшою мірою оцінити особові компетенції і уміння співробітника. Ділові ігри, що використовуються для оцінки проектних компетенцій, можуть проводитися в декількох основних форматах: групової дискусії (з розподіленими або нерозподіленими ролями); індивідуальної аналітичної презентації; інбаскет (аналіз ділового листування, планування часу і ресурсів). Очевидними перевагами інструменту є можливість провести одночасну оцінку великої кількості людей; в ході ділової гри здійснюється не лише оцінка компетенцій, але і привласнення додаткових спеціальних навичок; висока включеність і мотивація учасників. Недоліки методу: технічна складність оцінки великого числа компетенцій за одну гру; високі витрати часу при проектуванні та проведенні ділової гри; залежність від професіоналізму ведучого. Також варто зауважити, що ділова гра буде ефективною у разі коректного визначення завдань і розробки точного сценарію проведення із залученням кваліфікованих експертів, здатних надати коректний зворотний зв'язок [1].

Тестування (професійне і особове). У основі цього методу оцінки компетенцій лежить тест – стандартизоване завдання, результат виконання якого дозволяє кількісно оцінити обсяг знань випробовуваного. Тест-завдання, використовуваний для оцінки розвитку компетенцій у членів проектної команди, ґрунтується на заздалегідь відібраних і перевіренних з точки зору їх валідності та надійності питаннях. По відповідям на ці питання можна безперечно судити про компетенції, потрібні фахівцеві для успішної участі в проекті. Зазвичай тест вибудовують так, щоб його результати могли бути оброблені в певних статистичних програмах, а результати могли бути представлені в придатному для аналізу виді [6]. Переваги методу: висока надійність; висока валідність; низькі затрати часу на проведення; легко піддається автоматизації. Недоліки методу: можливість випадкового вибору правильної відповіді у процесі професійного тестування; у процесі особового тестування відповіді можуть бути нечесними або істотно суб'єктивними.

Інтерв'ю за компетенціями. Метод передбачає особистий діалог із співробітником, щоб визначити його рівень володіння компетенціями. Інтерв'юєрові необхідно мати як знання та досвід в проектній сфері, так і професійні навички проведення інтерв'ю. Переваги

ДОСЛІДЖЕННЯ. РОЗРОБКИ. ПРОЕКТИ

методу: універсальність, відносна простота, висока точність оцінки; метод також припускає можливість уточнень і деталізації з певного питання до потрібного рівня. Серед недоліків методу слід зазначити високі витрати часу, труднощі в систематизації інформації, залежність від практичного досвіду інтерв'юера, високу ймовірність суб'єктивності оцінки.

Аналіз портфоліо. Цей інструмент передбачає формування особистого портфоліо співробітника в проектній діяльності, який містить наступну інформацію: ключові досягнення по проектах, відгуки ділового оточення, відгуки колег та ін. Цей метод може дати ефективні результати, якщо процес збору інформації для портфоліо носитиме системний характер [1]. Переваги методу: дозволяє ефективно оцінювати навички члена проектної команди, надає можливість вивчити досвід претендент). Недоліки методу: у випадку надання зовнішнього портфоліо виникають труднощі, пов'язані з перевіркою інформації.

Порівняння переваг та недоліків зазначених методів та інструментів, а також оцінювання їх ефективності представлено в таблиці 1.

чи до уваги високу вартість цього методу та специфіку організації асесмент-сесій, доцільно розвинути альтернативну комбінацію інструментів – оцінювання діловим оточенням та тестування, яка дозволяє отримати найбільш точну оцінку компетенцій. Таку комбінацію можна розглядати як базову.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Застосування компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами проекту базується на розробленні моделей проектних компетенцій і системи їх оцінювання та дозволяє: отримати оптимальне формування проектної команди (не тільки на кількісному, але й на якісному рівні); розробити систему прозорої мотиваційної політики (визначити справедливую оплату праці з урахуванням зміни розміру винагороди зі змінами результатів оцінювання, тим самим підвищуючи орієнтацію членів проектної команди на розвиток і активність в потрібному для проекту напрямі); розробити ефективні плани розвитку команди проекту та кожного окремого її члена; оцінити ефективність процесів управління людськими ресурсами проекту та своєчасно виявити проблеми, а також забезпечити високу

Таблиця 1

Ранжирування методів оцінки компетенцій спеціалістів проектної сфери

№ п/п	Метод	Критерії							Можливість оцінити за допомогою методу			Всього, балів	
		Простота	Незначні матеріальні витрати	Незначні витрати часу	Повнота та точність отриманої інформації	Отримання різнобічної оцінки	Об'єктивність оцінки	Мотивація	Особові	Професійні			
										знання	вміння		навички
1.	Метод оцінки діловим оточенням «360 градусів»	-	+	-	+	+	+/-	-	+	+/-	-	+	5
2.	Асесмент-центр (центр оцінки)	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+/-	7
3.	Метод кейсів	+/-	+	-	+/-	-	+/-	+	+/-	+/-	+	-	3
4.	Ділова гра	+/-	+/-	-	-	+/-	+/-	+	+	-	+	+/-	3
5.	Тестування (професійне і особове)	+	+	+	-	+/-	+	-	+/-	+/-	-	-	4
6.	Інтерв'ю за компетенціями	-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	+	+	+	+/-	3
7.	Аналіз портфоліо	-	+	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	-	-	+	2

"+" застосовність методу для оцінки відповідної групи компетенцій,

"-" - непридатність методу,

"+/-" - застосовність з рядом обмежень або з високою мірою об'єктивності результатів.

Отже, на теперішній час одним з самих ефективних методів оцінки компетенцій членів проектної команди є оцінювання в асесмент-центрах. Але, беру-

якість роботи проектного офісу або команди проекту. Отже, значущість методів та інструментів управління людськими ресурсами у проектах важко переоцінити, тому перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розроблення специфічних методик управління людськими ресурсами проектів залежно від специфіки проектної діяльності і системи управління персоналом організації, яка реалізує проекти, що

дозволить спростити процедури впровадження проектно-методології та підвищить її ефективність.

Література.

1. Водолажська Т.А. Обґрунтування методу визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства / Т.А. Водолажська // Вісник економіки транспорту та промисловості. 2015. №51. С.16-21
2. Доценко Н.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія / за ред. І. В. Чумаченко. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
3. Доценко Н.В. Применение комбинаторно-логического подхода при управлении командами мультипроектной организации / Н.В. Доценко // Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 6/2 (26). С. 47-51
4. Кирдина Е.Г. Комплексный подход к управлению человеческими ресурсами предприятия / Е.Г. Кирдина // Экономичный простір. 2012. № 67. С. 254-263
5. Козодаев М.А. Оценка проектного персонала (часть 1) / М.А. Козодаев // Управление проектами и программами. 2015. № 4. С. 280–298
6. Козодаев М.А. Оценка проектного персонала (часть 2) / М.А. Козодаев // Управление проектами и программами. 2016. № 1. С. 42-48
7. Мазаева М.Р., Луферова А.Д. Соотношение понятий управление персоналом и управление человеческими ресурсами / М.Р. Мазаева, А.Д. Луферова // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края. 2014. URL: http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/17523/s31_018.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 21.10.2019)
8. Романенко М.А. Управление человеческими ресурсами проектов и управление персоналом предприятия: положение и взаимосвязи в системной среде / М.А. Романенко // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». 2016. № 3. С. 131–138
9. Шубина А.Д., Таюрский А.И. Основные принципы управления персоналом и специфика команды как человеческого ресурса в проектно-ориентированной организации / А.Д. Шубина, А.И. Таюрский // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-printipy-upravleniya-personalom-i-spetsifika-komandy-kak-chelovecheskogo-resursa-v-proektno-orientirovannoy-organizatsii> (дата звернення: 21.10.2019)

References.

1. Vodolajskaja T.A. Obgruntuvannya metodu viznachennya ta ochiki kompetenchiy prachivnikiv pidpriemstva [Validation method for determination and assessment of competences of corporate employees]. Visnik ekonomiki transport ta promislovosti, 2015, no 51, pp.16-21. (in Ukrainian)
2. Dotsenko N.V. (2015) Metody upravlinnya ludskimy resursami pri formuvanni komand multiproektiv ta program [Methods of human resource management in forming commands for multiprojects and programs]. Kharkiv: XNUMG im. O.M. Beketova, 2015, 201p. (in Ukrainian)

3. Dotsenko N. V. (2015) Prymenenye kombinatorno-logicheskoho podkhoda pry upravlenyy komandamy multiproektnoi orhanyzatsyy [Application of combinatorics-logical approach in multiproject organization team management]. Technology audit and production reserves. 2015. no. 6/2 (26). pp. 47–51. (in Russian)
4. Kyrdyna E. H. (2012) Kompleksnyi podkhod k upravleniyu chelovecheskymy resursamy predpriyatiya [The complex approach to the management by human capitals]. Ekonomichnyi Prostir. 2012. no. 67. Pp. 254-263. (in Russian)
5. Kozodaev M. A. (2015) Ochenka proektnogo personala (chast 1) [Assessment of project personnel (part 1)]. Upravlenie proektami i programmami, 2015,no 4. pp.280-298 (in Russian)
6. Kozadaev M. A. (2016) Ochenka proektnogo personala (chast 2) [Assessment of project personnel (part 2)]. Upravlenie proektami i programmami. 2016. no 1. Pp. 42–48.
7. Mazaeva M. R. Luferova A. D. (2014) Sootnoshenye ponyatiy upravlenye personalom y upravlenye chelovecheskymy resursamy [Correlation of concepts personnel management and human resource management]. Molodezh Y Nauka Sbornyk Materyalov Kh Yubyleinoi Vserossyiskoi Nauchno-Tekhnicheskoi Konferentsyy Studentov Aspyrantov Y Molodykh Uchenykh S Mezhdunarodnym Uchastyem Posviashchennoi 80-Letyu Obrazovaniya Krasnoiarsskoho Kraia. 2014. URL: http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/17523/s31_018.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 21.10.2019)
8. Romanenko M. A. (2016) Upravlenye chelovecheskymy resursamy proektiv y upravlenye personalom predpriyatiya polozhenye y vzaymosvazy v systemnoi srede [Human resource management in projects and in enterprise: position and relations in the system environment]. Herald of Omsk University. Series «Economics», 2016, no. 3, pp. 131-138. (in Russian)
9. Shubina A. D., Tayurskiy A. I. (2016) Osnovnye printsipy upravleniya personalom y spetsyfyka komandy kak chelovecheskoho resursa v proektno-oryentirovannoi orhanyzatsyy [Basic principles of personnel management and the specifics of the team project human resource in project-oriented organization]. Aktualnye problemy avyatsyy y kosmonavtyky, 2016, no. 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-printipy-upravleniya-personalom-i-spetsifika-komandy-kak-chelovecheskogo-resursa-v-proektno-orientirovannoy-organizatsii> (accessed 21.10.2019)