

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

*Высшая школа бизнеса и предпринимательства  
при Кабинете Министров Республики Узбекистан  
Научный руководитель - Б.Ф. Ганиходжаев  
Аракелян Лиана Арменовна, магистрант  
[Liana\\_AA@gmail.com](mailto:Liana_AA@gmail.com)*

**Аннотация.** Статья посвящена решению проблем управления человеческими ресурсами и командой про-екта, который реализуется в производственной сфере. Эмпирической базой анализа явился про-ект, который реализуется дочерней компанией крупной транснациональной корпорации. В исследовании отмечено, что управление человеческими ресурсами представляет собой сложную мно-гоступенчатую систему, которая призвана эффективно решать текущие и перспективные за-дачи организации. Особо подчеркивается, что управление человеческими ресурсами проекта имеет отличия от управления человеческими ресурсами организации и свои характерные черты, которые необходимо учитывать для успешной реализации проекта. Предложена система управления рисками - нейтрализация рисков; сформирована матрица ответственности, план коммуникаций, разработаны шаги по повышению эффективности системы мотивации и стиму-лирования труда команды проекта. Исследована практика использования мотивационных карт, которая используется в данной организации. Также обоснована необходимость создания проект-ного офиса с целью создания подразделения, отвечающего за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, унификацию и стандартизацию всех процес-сов, эффективный контроль за ходом продвижения работ, улучшение коммуникации между всеми участниками внутриорганизационного проекта.

**Ключевые слова:** внутриорганизационный проект, управление человеческими ресурсами, мат-рица ответственности, план коммуникаций, команда проекта, проектный офис.

### PROJECT TEAM FORMATION AND MODERN METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

---

Graduate School of Business and Entrepreneurship under  
the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan  
Scientific supervisor B.F. Ganikhodzhaev  
Arakelyan Liana Armenovna, Master's degree  
[Liana\\_AA@gmail.com](mailto:Liana_AA@gmail.com)

**Abstract.** The article is devoted to solving the problems of human resource management and the project team, which is implemented in the production sector. The empirical basis of the analysis was a project implemented by a subsidiary of a large multinational corporation. The study noted that human resource management is a

complex multi-stage system, which is designed to effectively solve the current and future tasks of the organization. It is emphasized that the project's human resource management differs from the organization's human resource management and has its own characteristics that must be taken into account for the successful implementation of the project. A risk management system is proposed - risk neutralization; a responsibility matrix, a communication plan is formed, steps are developed to improve the effectiveness of the motivation and incentive system for the project team's work. The practice of using motivational cards, which is used in this organization, is investigated. The necessity of creating a project office is also justified in order to create a unit responsible for methodological and organizational support of project management in the organization, unification and standardization of all processes, effective control over the progress of work, improving communication between all participants in an intra-organizational project.

**Keywords:** intra-organizational project, human resource management, responsibility matrix, communication plan, project team, project office.

**Введение** В современных условиях организации стремятся к устойчивой и эффективной хозяйственной и финансовой деятельности на рынке, а сотрудники компании представляют собой тот ресурс, который и обеспечивает достижение этих целей. Управление человеческими ресурсами компании является сложной и многоступенчатой системой, в которой все элементы и подсистемы между собой имеют четкую взаимосвязь и взаимозависимость, и направлены на формирование, использование и применение, а также на развитие и совершенствование трудовых ресурсов организации. Главная цель управления человеческими ресурсами в компании, а, если говорить другими словами, конечный желаемый результат - обеспечение и снабжение гармоничного соответствия качественных и количественных параметров, качеств и характеристик персонала целям организации [1].

Организации, решившие реализовать проекты, как правило, используют привычные методы работы с персоналом. Однако в большинстве случаев обнаруживается, что они непригодны при осуществлении внутриорганизационных проектов. Интерес представляют публикации, в которых рассмотрены отдельные проблемы управления человеческими ресурсами проектов [14]. Вместе с тем, важно видеть различия между управлением коллективом организации и управлением человеческими ресурсами проекта, поскольку в проекте формируется не просто трудовой коллектив, а временный коллектив, и он должен работать как единый механизм, представлять собой команду. Отсюда возникают особые требования к процессу подбора и найма человеческих ресурсов, формированию коллектива и управления им. Нужно учесть, что состав команды может существенно меняться на пути осуществления проекта, т.к. возможны изменения в самом проекте и его реализации. Иногда, определенные работники нужны только для выполнения отдельных, небольших этапов проекта. Обобщив взгляды исследователей, следует согласиться с мнением, что управление человеческими ресурсами проекта – это процессы организации, управления и руководства проектной командой [18].

В связи с этим важно изучить, как производственные компании могут эффективно использовать человеческие ресурсы для успешной реализации своих проектов и устойчивого развития организации в целом и что для этого нужно предпринять.

Технология и результаты данного исследования могут с успехом применяться и другими производственными компаниями, транснациональными корпорациями, где реализуются внутриорганизационные проекты.

Эффективность деятельности компании и значительное число успешно реализуемых внутриорганизационных проектов позволяет выбрать ее в качестве объекта исследования. Необходимо также отметить, что в организации достаточно много внимания уделяется вопросам управления человеческими ресурсами.

Компании мирового уровня обычно разрабатывают политику управления человеческими ресурсами. В «ПепсикоХолдингс» есть действующая «Политика управления человеческими ресурсами», основными принципами которой являются:

непрерывный процесс совершенствования методов управления человеческими ресурсами организации;

- предельно возможная гибкость в сфере управления персоналом посредством внедрения актуальных и современных автоматизированных HR-процессов и HR-сервисов, доступных и понятных для всех внутренних пользователей;

- способность и возможность максимально быстрой и эффективной адаптации к внешним изменениям в сфере политики и экономики;

- профессионализм и высокая квалификация персонала компании;

- результативность и действенность в управлении персоналом;

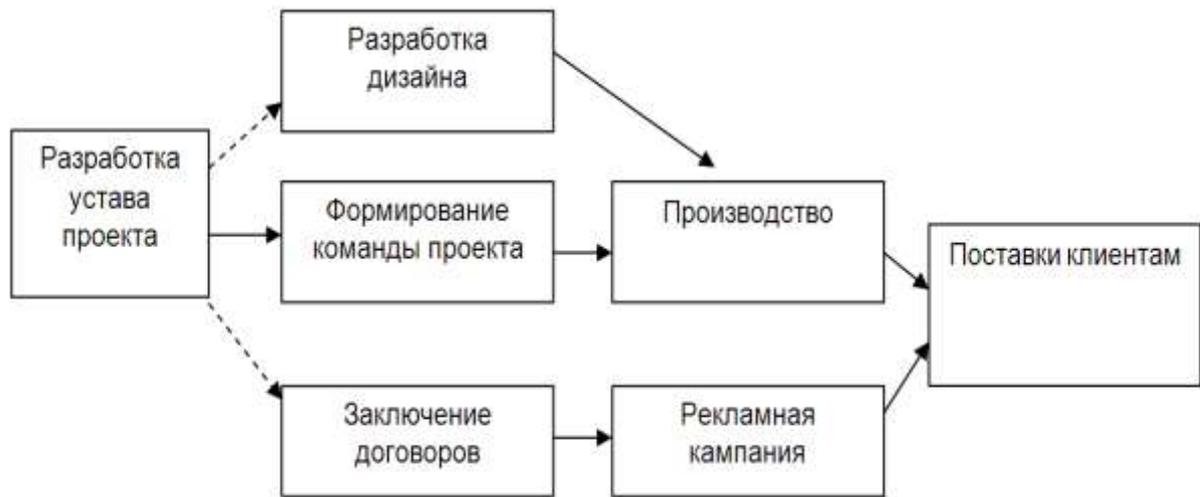
- открытость и прозрачность в сфере управления человеческими ресурсами компании;

- непрекращающийся мониторинг процессов управления персоналом посредством постоянной оценки состояния человеческих ресурсов компании;

- поддержание и постоянное усовершенствование положительного опыта и традиций в сфере управления персоналом [12].

Опираясь на положения действующей политики управления человеческими ресурсами компании, можно строить грамотное управление человеческими ресурсами реализуемых проектов, учитывая возникающие риски. Тем более, что компания продолжает развиваться, реализовывать целый ряд важных внутриорганизационных проектов. В настоящее время компания планирует реализовать внутриорганизационный проект по выпуску молока под брендом «Домик в Деревне» в новом, уменьшенном формате 0,5 л. Данная идея обусловлена возможностью расширения целевой аудитории, а также удобством в покупке молока в уменьшенной упаковке («togo») и относительно коротким сроком годности пастеризованного молока (уменьшенный объем упаковки предотвращает риск того, что излишки молока испортятся через какое-то время).

На рис. 1 представлена модель проекта по запуску молока «Домик в Деревне» в формате 0,5 л.



**Рисунок 1. Модель проекта по запуску молока «Домик в Деревне» в формате 0,5 л**

**Figure 1. Model of the project for the launch of milk "House in the Village" in the format of 0.5 liters**

нутриорганизационный проект по разработке дизайна упаковки нового продукта (молоко питьевое цельное «Домик в Деревне» 0,5 л) по срокам и бюджету небольшой (52 рабочих дня).

Инициатором проекта – процесса разработки дизайна для нового продукта, выступает маркетолог.

Предполагаемые участники проекта:

- внутренние:
- маркетолог
- корректор;
- специалист отдела стандартизации и сертификации;
- специалист-инженер по упаковке;
- коллеги с площадок производства продукта (инженер контроля качества продукта);
- разработчик продукта;
- дизайнеры,
- юристы;
- специалист по защите интеллектуальной собственности;
- коллеги со стороны мастер-дата (ответственные за штрих-кодирование);
- коллега, ответственный за корректное вынесение информации для потребителей;
- коллеги со стороны планирования;
- коллеги со стороны закупок;
- *внешние* – репро-центр и поставщик упаковки.

Для реализации любого рода проекта, в том числе внутриорганизационного, на период его осуществления специально создается и собирается временная рабочая группа, главой которой является руководитель проекта. Очень часто внутриорганизационный проект может быть реализован только с помощью согласованных действий работников разных отделов, т.е., фактически, является

кросс-функциональным. Состав проектной команды формируется из представителей тех или иных областей и обладающих необходимыми навыками и квалификацией именно в той области, которая нужна для реализации тех или иных работ проекта [6].

В процессе формирования эффективного командного взаимодействия участников кросс-функционального проекта по разработке дизайна упаковки нового продукта важным моментом является обеспечение согласованности и гармонии как личных, так и профессиональных интересов, и ожиданий сотрудников, а также их соответствие и согласованность с задачами, которые на данном этапе актуальны в ходе реализации проекта.

Из проблем, которые обычно возникают по проектам разработки и согласования дизайнов, в аналогичном и рассматриваемом проекте, можно выделить следующие:

– процесс согласования проектов затягивается ввиду того, что в проекте присутствуют большое количество согласующих, и некоторые коллеги не понимают, что от них требуется ввиду неосведомленности об определенных вопросах в конкретном проекте, – согласование происходит по электронной почте, что не совсем удобно для понимания коллег, на каком этапе согласования дизайн на данный момент находится, на ком проект «подвис»,

– не применяется материальное денежное стимулирование по результатам реализации проекта.

– личная мотивация трудовой деятельности в разрезе проекта по разработке дизайна порой перевешивает коллективную мотивацию, что может пагубно отразиться на сроках согласования.

В ходе исследования были выявлены риски, обусловленные особенностями:

- привлечения персонала и создания команды проекта;
- организации и мотивации труда;
- информационного и коммуникационного обеспечения.

Для снижения и нейтрализации этих рисков необходима разработка технологии реагирования на них. При наборе кандидатов на вакантные должности в проекты должен обязательно участвовать руководитель проекта. Важный и ответственный момент заключается в отборе кандидатов-участников в тот или иной проект, ведь от этого в 99% случаев зависит эффективность команды проекта. Более того, руководителю проекта крайне важно изначально учесть квалификацию, профессиональные аспекты и навыки каждого потенциального члена команды проекта, степень его мотивации и желания работать, как в конкретном проекте в целом, так и в проектной команде в частности [19]. Важна четкая расстановка работников, которая обеспечит слаженную деятельность проектной команды с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ, определение границ их ответственности. При этом важно учесть взаимозаменяемость исполнителей в команде проекта.

Целесообразно использовать такой эффективный инструмент проектного менеджмента как матрицу ответственности (RACI). Представим матрицу ответственности – RACI команды проекта (табл. 2). Для удобства введем условные обозначения участников проекта в табл.1. В табл. 3 представлены

условные обозначения к составленной в таблице выше мат-рице ответственности.

**Таблица 1. Условные обозначения участников проекта**  
**Table 1. Symbols of project participants**

Участник проекта	Условное обозначение
Менеджер проекта	МП
Маркетолог	М
Корректор	К
Специалист отдела стандартизации и сертификации	СС
Специалист-инженер по упаковке	СИ
Инженер контроля качества продукта	И
Дизайнер	Д
Юрист	Ю
Специалист по защите интеллектуальной собственности	СЗ
Экономист	Э
Репро-центр	Ц
Поставщик упаковки	ПУ

**Таблица 2. Матрица ответственности (RACI) команды проекта**  
**Table 2. Responsibility matrix (RACI) of the project team**

Этап проекта	Участники проекта												
	МП	М	К	СС	СИ	И	Д	Ю	СЗ	Э	Ц	ПУ	
Разработка плана проекта	A, I	R, C											
Заполнение брифа на дизайн продукта	I	R, C	R, A	R	R								
Внесение ТН в дизайн		I	C, A				R						
Согласование дизайна со всеми службами	I	I	R, A	C	C	C	I	C	C	C			
Внесение необходимых корректировок в дизайн	I	I, C	A, C				R						
Вёрстка утвержденного файла для поставщика	I	I	A, C				R						
Производственный процесс	I, A	I		R, C	R, C		R, C				R	R	
Контроль качества	I	R, C	R, C	R, C		R, C							
Отчетность по проекту	A, I	R, C	I								R	R	

**Таблица 3. Условные обозначения матрицы ответственности (RACI)**  
**Table 3. Responsibility Matrix Symbols (RACI)**

«R» Исполнитель	Отвечает за выполнение поставленной задачи. На каждую задачу должно приходиться не менее одного Исполнителя. Степень ответственности распределяется Утверждающим
«A» Утверждающий	Имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывая на них вето. На каждый проект выделяется не более одного Утверждающего
«C» Консультант	Консультация и согласование принимаемых решений. Характеризуется двусторонней связью между подразделениями
«I» Информруемый	Поступает конечная информация о проделанной работе. Характеризуется односторонней связью

Как показывает практика, на текущий момент коммуникации между участниками проект-ной команды происходят по давно установлен-ному и не

совсем эффективному сценарию. Решить данную проблему может грамотно разработанная план-матрица коммуникаций проекта. План коммуникаций проекта включает в себя описание инструментов, методов и средств, а также сроки и периодичность выполнения коммуникаций со всеми участниками проектной команды. Ее использование позволит строго определить сроки, содержание информации (если быть точнее – предмет коммуникации), процесс принятия решений, сэкономить время и дисциплинировать команду проекта. Решению данной проблемы может способствовать и информационный портал.

В рамках проведенного исследования, решая проблемы разработки эффективной системы мотивации и стимулирования труда, было осуществлено тестирование работников, членов команды проекта, с использованием теста Ф. Герцберга. Результаты анализа свидетельствуют, что приоритетность мотивационных факторов с учетом усреднения значений имеет такой порядок:

- 1) содержательность работы;
- 2) трудовые достижения;
- 3) карьера;
- 4) размер вознаграждения;
- 5) уровень ответственности;
- 6) признание со стороны коллектива;
- 7) сотрудничество;
- 8) взаимоотношения с руководством.

Эффективная система мотивации и стимулирования труда должна использовать совокупность материальных и нематериальных стимулов и при наборе кандидатов на вакантные должности в проекты или же при выборе кандидатов из списка внутренних сотрудников для того или иного проекта можно рекомендовать формирование индивидуальных карт мотиваторов для каждого из предполагаемых потенциальных сотрудников проектной команды. Это поможет максимально сопоставить требования потенциального кандидата к предлагаемой ему должности и роли в проектной команде, а также, чтобы цели и желания кандидата сопоставлялись и гармонизировали с ожиданиями руководителя проекта со стороны организации.

### **Заключение**

По результатам исследования можно предложить ряд рекомендаций.

Прежде всего, важно рассматривать управление человеческими ресурсами проекта как сложную, многоступенчатую систему, подверженную постоянным изменениям и рискам.

Целесообразно использовать лучшие практики управления командой проекта с точки зрения минимизации и нейтрализации различных рисков, связанных с планированием, привлечением и наймом персонала, связанных с организацией и мотивацией труда, информационно-коммуникационным обеспечением. Для этого важна грамотно разработанная система мотивации труда, которая бы учитывала результаты опроса, результаты других исследований. Кроме того, необходимой составляющей является осуществление четкого руководства и организация взаимодействия работы

проектной группы с использованием такого инструмента, как внутрикорпоративный информационный портал, и инструментов проектного менеджмента, как матрица RACI и план коммуникаций. И наконец, в транснациональных компаниях, в организациях, где реализуется множество внутриорганизационных проектов, целесообразно создание проектного офиса, с помощью которого будет создана и развита корпоративная методология менеджмента проектов, призванная способствовать внутрикорпоративному обмену теми или иными ресурсами, в том числе и трудовыми, методами и инструментами, необходимыми для реализации различных проектов в компании.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Архипова Н.И., Седова О.Л.** Управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие. М.: Проспект. 2020. 127 с.
2. **Бахмутова Ю.И., Полевой С.А.** Оценка команды проекта в целях повышения эффективности ее работы. *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2020. № 1. С. 67-70.
3. **Гришина Д.А., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В.** Эффективная система управления: состав персонала и его возможности. *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2020. № 12. С. 46-56.
4. **Ежова Л.С., Воронин А.В., Румянцева П.П.** Формирование эффективной команды проекта как условие успешной реализации проекта. *Актуальные вопросы современной экономики*. 2020. № 8. С. 269-276.
5. **Джон Катценбах, Дуглас К. Смит.** Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер. 2019. 376 с.
6. **Зуб А.Т.** Управление проектами: учебник и практикум. М.: Юрайт. 2018. 422 с.
7. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом: учебное пособие. М.: Кнорус. 2016. 202 с.
8. **Корнеева И.В.** Высокоэффективная команда проекта как фактор устойчивого развития организации. *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2018. № 3. С. 32-36.
9. **Корнеева И.В., Конищева Е.М.** Совершенствование системы оценки эффективности управления человеческими ресурсами проекта. *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2021. № 13. С. 37-52.
10. **Москвитин Г.И., Вершинина О.В.** Менеджмент и управление персоналом: технологии, методы, контроль. Сборник по матер. Междунар. н.-пр. конференции «Финансовый менеджмент: технологии, методы, контроль». М.: Русайнс. 2018. 163 с.
11. **Ньютон Р.** Управление проектами от А до Я. М.: Альпина Паблишер. 2016. 180 с.
12. **Официальный сайт компании PepsiCo.** <http://www.pep-sico.com/>.