

DOI 10.5281/zenodo.19998459

Link: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19998459>

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВИРОВАННЫХ КОМАНД

Мингалиева Алия Рашиковна

Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация: В статье рассматриваются современные подходы к управлению человеческими ресурсами в системе проектного управления и формированию мотивированных проектных команд. Исследуются сущность, задачи и роль управления человеческими ресурсами в достижении целей проекта, а также факторы, влияющие на эффективность командного взаимодействия в условиях ограниченных сроков, ресурсов и высокой организационной динамики. Особое внимание уделено мотивации персонала, развитию командных компетенций, применению гибких методов управления и адаптации зарубежного опыта к условиям отечественных организаций. Обосновано, что эффективность проектной деятельности во многом определяется качеством управления человеческими ресурсами, уровнем вовлеченности участников команды и способностью организации формировать продуктивную и устойчивую проектную среду. Сделан вывод о необходимости совершенствования методов управления человеческими ресурсами, особенно в высокотехнологичных и ответственных сферах, включая авиацию и аэронавигацию.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, проектное управление, проектная команда, мотивация персонала, командное взаимодействие, лидерство, эффективность проекта, HR-аналитика, авиация.

Аннотация: Ушбу мақолада лойиҳа бошқаруви тизимида инсон ресурсларини бошқариши ва мотивлашган лойиҳа жамоаларини шакллантиришининг замонавий ёндашувлари таҳлил қилинган. Тадқиқотда инсон ресурсларини бошқаришининг моҳияти, вазифалари ва лойиҳа мақсадларига эришишидаги ўрни, шунингдек, чекланган вақт, ресурслар ва юқори ташиқилий ўзгарувчанлик шароитида жамоавий ҳамкорлик самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ўрганилган. Ходимларни мотивация қилиши, жамоавий компетенцияларни ривожлантириши, бошқарувнинг мослашувчан усулларини қўллаш ва хорижий тажрибани маҳаллий ташиқилотлар шароитига мослаштириши масалаларига алоҳида эътибор қаратилган. Лойиҳа фаолияти самарадорлиги кўп жиҳатдан инсон ресурсларини бошқариши сифати, жамоа аъзоларининг жалб этилганлик даражаси ва ташиқилотнинг самарали ҳамда барқарор лойиҳа муҳитини шакллантириши қобилиятига боғлиқ экани асослаб берилган. Хулоса сифатида, айниқса авиация ва аэронавигация каби юқори технологик ҳамда масъулиятли соҳаларда инсон ресурсларини бошқариши усулларини такомиллаштириши зарурлиги таъкидланган.

Калит сўзлар: инсон ресурслари, инсон ресурсларини бошқариши, лойиҳа бошқаруви, лойиҳа жамоаси, ходимларни мотивация қилиши, жамоавий ҳамкорлик, лидерлик, лойиҳа самарадорлиги, HR-аналитика, авиация.

Введение

В условиях стремительных изменений в деловой среде, цифровизации процессов и расширения сферы проектного управления возрастает значимость

эффективного использования человеческих ресурсов как ключевого фактора достижения стратегических целей организации. Современные проекты реализуются в условиях ограниченности времени и ресурсов, высокой неопределенности, необходимости межфункционального взаимодействия и постоянной адаптации к внешним и внутренним изменениям. В связи с этим особую актуальность приобретает проблема формирования мотивированных проектных команд, способных быстро реагировать на вызовы, обеспечивать согласованность действий и достигать высоких результатов.

Человеческий капитал выступает определяющим условием успешной реализации проекта. Даже при наличии достаточного финансирования, современных технологий и технического обеспечения отсутствие слаженной, профессионально подготовленной и мотивированной команды существенно снижает вероятность достижения запланированных результатов. В проектной деятельности человеческий фактор приобретает особое значение, поскольку именно от уровня вовлеченности, распределения ролей, качества коммуникаций и мотивации участников зависит эффективность выполнения проектных задач, соблюдение сроков и минимизация рисков.

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в проектной среде выходят за рамки традиционного кадрового администрирования и предполагают использование более гибких и стратегически ориентированных инструментов. Речь идет о формировании временных проектных команд, развитии компетенций, управлении мотивацией, разрешении конфликтов, поддержании благоприятной организационной среды, а также применении гибких методологий, цифровых платформ и аналитических инструментов. Особую роль играют международный опыт и лучшие практики, позволяющие совершенствовать методы управления персоналом и адаптировать их к особенностям конкретной отрасли и организации.

Дополнительную значимость исследованию придает специфика высокотехнологичных и ответственных сфер, в которых требования к качеству командного взаимодействия и уровню профессиональной ответственности особенно высоки. В таких областях, как авиация и аэронавигация, недостатки в управлении человеческими ресурсами могут приводить не только к снижению эффективности проекта, но и к существенным организационным, экономическим и технологическим рискам. Это требует разработки более совершенных подходов к формированию мотивированных проектных команд и внедрения инструментов, обеспечивающих устойчивость, адаптивность и результативность командной работы.

Методы управления человеческими ресурсами в проектах

Управление человеческими ресурсами (УЧР) в проектах — это не просто подбор и распределение кадров, а стратегический и тактический процесс, включающий целый арсенал методов и инструментов, которые помогают эффективно формировать, организовать работу, координировать деятельность команды с учётом её динамики и достигать целей проекта. Существуют

различные методы управления человеческими ресурсами в проектах, которые можно условно разделить на четыре группы: административно-организационные, психологические и экономические, технологические и цифровые методы

Административно-организационные методы обеспечивают структурированность и формальность в управлении проектной командой. Они направлены на регламентацию, контроль и распределение полномочий. Где Ключевыми инструментами являются: Орг. структура проекта, применение различных нормативных документов, таких как проектные регламенты, должностные инструкции и положения, планы, где прописаны роли, компетенции, методы оценки и порядок работы над проектами, а также матрица ответственности (RACI)¹¹, кто отвечает (Responsible), кто утверждает (Accountable), кого консультируют (Consulted), кого информируют (Informed). Пример: в проекте по запуску нового IT-продукта менеджер формирует RACI-матрицу, в которой фиксируется: кто отвечает за написание кода, кто за тестирование, кто за принятие решения о выпуске, кто получает отчёты.

Социально-психологические методы нацелены на создание позитивной рабочей среды, устранение конфликтов, развитие взаимодействия, командного духа и доверия между участниками. Особенно актуальны в проектах с высокой неопределённостью и междисциплинарными командами.

Ключевые инструменты:

- тимбилдинги — мероприятия для укрепления командного духа, улучшение командной сплоченности, взаимодействия и доверия между участниками команды. Это могут быть как профессиональные семинары, так и неформальные выездные мероприятия.

- Методы оценки личностных качеств, например MBTI¹² - для понимания личностных типов и стилей взаимодействия в командах. DISC¹³ - основан на теории поведения и выделяет четыре основных стиля коммуникации. Belbin¹⁴ - помогает определить, какие роли в команде может занимать каждый участник. Big Five¹⁵ - позволяет выявить личностные характеристики сотрудников, что может помочь в подборе команды, управлении конфликтами и понимании поведения сотрудников. Подходы к оценке, такие как 360-градусная¹⁶ обратная связь, позволяют учитывать мнения коллег, руководителей и подчиненных, что дает более полную картину эффективности работы сотрудников.

¹¹ Институт управления проектами. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide). - 6-е изд. - Ньютаун-сквер, США: PMI, 2017).

¹² Майерс-Бриггс, И., Бриггс, К. (1995). *Понимание типов личности по MBTI*. - CPP Inc.

¹³ Марстон, У. М. (1928). *Эмоции нормальных людей*. — Нью-Йорк: Columbia University Press.

¹⁴ Белбин, М. (2010). *Командные роли в работе*. — Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер.

¹⁵ Коста, П. Т., МакКрей, Р. Р. (1992). *NEO PI-R: Профессиональное руководство по пятифакторной модели личности*. — Psychological Assessment Resources.

¹⁶ Лешем, Д. (2009). *Оценка 360 градусов: методика и применение*. — М.: Институт коучинга.

- Методы целеполагания: существует множество методов целеполагания, каждый из которых подходит для разных ситуаций, организаций и индивидуальных целей.

SMART¹⁷, OKR¹⁸, SWOT-анализ¹⁹.

- Регулярные встречи с открытой обратной связью (1:1); Формирование культуры открытого общения, где каждый член команды может выразить свои идеи и мнения, что создает положительную атмосферу в коллективе.

- Работа с групповой динамикой — наблюдение за фазами развития команды по модели Такмана которая помогает понять, как группы проходят через различные стадии в процессе совместной работы, и помогает управлять командными динамиками.

- Коучинг и наставничество. Программы наставничества, где опытные сотрудники помогают новичкам адаптироваться и развиваться, что способствует быстрому повышению их квалификации. Курсы и тренинги: как внутренние, так и внешние программы, позволяющие поддерживать актуальность знаний и навыков команды. Электронное обучение: использование технологий для дистанционного обучения, что позволяет повышать квалификацию команды, не прерывая рабочий процесс.

- Методы разрешения конфликтов — переговоры, фасилитация, медиация.

Разработка четких каналов общения и внедрение регулярных собраний для обсуждения проблем и вопросов, позволяющих избежать недопонимания и конфликтов.

Пример: в авиационном проекте по модернизации системы управления полетом команда проходит обучение по DISC-модели, чтобы понять стили общения друг друга и уменьшить трения между инженерами, программистами и системными аналитиками. Например, инженеры, обладающие высоким уровнем добросовестности, смогут более эффективно взаимодействовать с программистами, которые могут быть более ориентированы на креативность и инновации. Если программиста поощряют к более аналитическому подходу, он сможет лучше понять, почему инженеры часто требуют внимания к деталям проекта. А, например, если возникает разногласие между инженером и системным аналитиком, они смогут использовать свои различия в восприятии для поиска решения, а не борьбы за влияние.

В результате обучение по DISC, не только улучшится процесс общения в команде, но и станет основой для создания более слаженного, продуктивного и инновационного рабочего окружения, что, в свою очередь, положительно

¹⁷ Доран, Г. Т. (1981). Есть умный (S.M.A.R.T.) способ формулировать цели и задачи руководства // *Management Review*, № 70(11), с. 35–36.

¹⁸ Дорр, Дж. (2019). *Воплощай главное. OKR — мощный инструмент постановки и достижения целей.* — М.: Манн, Иванов и Фербер.

¹⁹ Хамфри, А. (2005). SWOT-анализ для управленческого консалтинга // *SRI International*. (первоначально разработан в Стэнфордском исследовательском институте в 1960-х годах).

скажется на успешной модернизации системы управления полетом и достижении поставленных целей проекта.

Экономические методы управления подразумевают систему материального и нематериального стимулирования для повышения мотивации и удержания ключевых сотрудников.

Ключевые формы:

- премии (годовые, производственные, премии за командные достижения, праздничные и корпоративные

- гибкая система премирования за выполнение этапов проекта (KPI)²⁰;

- Участие в прибыли (profit-sharing)

- Бонусы за качество, сроки, инициативу

- Стимулирующие условия труда (гибкий график, удалёнка, доступ к инновациям)

- Система льгот и привилегий (страхование, доп. выходные, обучение за счёт компании)

Системы вознаграждений и создание различных схем поощрения, включая денежные бонусы, премии, карьерный рост и нематериальные награды, способствует повышению мотивации и удовлетворенности членов команды. Они помогают создать атмосферу признания, поддерживают законодательные цели и способствуют развитию команды, что в конечном итоге положительно сказывается на успехе и конкурентоспособности организации.

Пример: в проектной группе в авиационной отрасли премии привязаны к скорости выполнения проектных задач: при досрочном завершении этапа начисляется дополнительный бонус. Зная, что за досрочное завершение этапов проекта предусмотрен дополнительный бонус, члены команды будут более мотивированы выполнять задачи быстрее и качественнее. Система премирования за скорость выполнения задач побуждает сотрудников лучше планировать свое время и ресурсы. Это улучшает навыки тайм-менеджмента как у индивидуальных сотрудников, так и у команды в целом. Конкуренция за премии может побудить членов группы предлагать более эффективные методы работы, улучшая процессы и оптимизируя выполнение задач. Это может привести к внедрению новых технологий или методологий, которые значительно ускорят рабочие процессы. Чтобы достичь целей быстрее, сотрудники будут заинтересованы в активном обмене информацией и сотрудничестве. Это может привести к укреплению командной работы, повышению доверия и сплоченности в группе. Для обеспечения того, чтобы скорость не негативно сказывалась на качестве, можно разработать четкие критерии оценки выполнения задач. Премирование может осуществляться не только за скорость, но и за соблюдение стандартов качества, что позволит минимизировать количество доработок и ошибок. Таким образом, премии, привязанные к скорости выполнения

²⁰ Парменгер, Д. (2010). *Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и использование.* — М.: Альпина Паблишер.

проектных задач, не только способствуют повышению мотивации и производительности, но и создают культуру сотрудничества и инноваций. Это ведет к более эффективному выполнению проектов и повышению уровня удовлетворенности как сотрудников, так и руководства. В конечном итоге, такая система может привести к успешной реализации проектов, улучшению бизнес-показателей и укреплению позиций организации.

Технологические и цифровые методы Цифровизация проектной деятельности порождает новые методы управления HR, основанные на автоматизации и data-driven²¹ подходах. "Data-driven" подход, при котором решения и стратегии принимаются на основе анализа данных, а не на основе интуиции, опыта или предположений.

Современные инструменты:

- Платформы для управления задачами и коммуникацией: Jira²², Trello²³
- HR-аналитика: отслеживание вовлечённости, метрики производительности, предиктивный анализ текучести
- Системы управления знаниями: базы знаний, онлайн-тренинги, LMS (Learning Management System)²⁴;
- Гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban²⁵), где сотрудники участвуют в планировании и управлении проектом;
- Оценка командного "здоровья" с помощью регулярных опросов и ретроспектив.

Пример: в проекте по внедрению ERP-системы (интегрированные программные решения, которые помогают организациям управления своими бизнес-процессами) Scrum-команда (группа специалистов, работающих над выполнением проекта в рамках методологии Scrum, которая является одной из популярных методологий гибкой (agile) разработки. Основная цель Scrum - это доставить работающий продукт в соответствии с требованиями клиента в короткие сроки, адаптируясь к изменениям). использует Jira (программное обеспечение для управления проектами и отслеживания задач) для управления спринтами, создает цифровую доску Kanban, где вся команда в реальном времени отслеживает ход проекта. Kanban метод управления проектами и оптимизации рабочих процессов.

²¹ Саймон, Б. (2020). *Цифровая трансформация управления персоналом: практики и инструменты*. - М.: Альпина Паблишер.

²² Atlassian. (2022). *Jira Software Documentation*. - <https://www.atlassian.com/software/jira>

²³ Atlassian. (2022). *Trello Guide*. - <https://www.atlassian.com/software/trello>

²⁴ Нонака, И., Такеучи, Х. *Создающая компания: как японские компании создают инновации*. - М., 2000

²⁵ Андерсон, Д. Дж. (2010). *Kanban: успешные эволюционные изменения для вашего технологического бизнеса*. — Blue Hole Press.

 Административно-организационные методы Обеспечение дисциплины и структурированности	 Социально-психологические методы Улучшение микроклимата и мотивации	 Экономические методы Стимулирование через материальное вознаграждение	 Технологические и цифровые методы Автоматизация и оптимизация управления персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Регпаменты и должностные инструкции • Распорядительные акты (приказы, указания) • Контроль и отчетность • Организация структуры команды • Планирование и координация 	<ul style="list-style-type: none"> • Тимбилдинг и корпоративные мероприятия • Эмоциональное лидерство • Индивидуальный подход • Управление конфликтами • Поддержка обратной связи 	<ul style="list-style-type: none"> • Система премий и бонусов • Гибкая система оплаты труда • Оплата по результатам (KPI) • Социальные льготы (страхование, отпуск) • Участие в прибыли / опционы 	<ul style="list-style-type: none"> • HRM-системы (например, SAP HR, Workday) • Системы управления задачами (Jira, Trello) • Аналитика HR-данных (HR-аналитика) • Обучающие платформы (LMS: Moodle, Coursera) • Онлайн рекрутинг и цифровая адаптация

Рисунок 1 – Методы управления человеческими ресурсами в проектах²⁶

Таблица 1

Сравнение традиционных и современных методов²⁷

Подход	Традиционные методы	Современные методы
Управление	Иерархическая структура	Гибкая самоорганизация
Мотивация	Оклад + премия	Вовлеченность + развитие
Коммуникации	Плановые собрания	Постоянная связь (чат, стендапы)
Контроль	Отчёты и дедлайны	Сквозная визуализация (Kanban, Jira)
Лидерство	Директивный менеджмент	Служащее лидерство (Servant Leadership)

Узучение зарубежного опыта по управлению человеческими ресурсами в формировании и совершенствовании мотивированных проектных команд

Международная практика показывает, что эффективность проектной деятельности в значительной степени определяется подходами к управлению человеческими ресурсами. Разные страны, в силу своей культуры, экономики и бизнес-моделей, выработали уникальные стратегии формирования и мотивации проектных команд. Анализ этих практик позволяет адаптировать лучшие из них к отечественным условиям и повысить конкурентоспособность проектов. В странах с развитой проектной культурой (США, Германия, Япония, Канада) широко применяются следующие подходы:

²⁶ Составлено автором

²⁷ Составлено автором

- Компетентностный подход (Competency-Based HRM)²⁸: Основное внимание уделяется развитию у сотрудников тех знаний, умений и навыков, которые критически важны для успешной реализации проектов.

- Гибкие формы занятости: Основное внимание уделяется развитию у сотрудников тех знаний, умений и навыков, которые критически важны для успешной реализации проектов.

- Акцент на кросс-функциональные команды²⁹: в западных странах нередко создаются команды, объединяющие сотрудников из разных отделов и подразделений, что повышает генерации новых идей и ускоряет принятие решений.

- Инструменты оценки эффективности команд: для оценки работы команд активно применяются ключевые показатели эффективности (KPI), регулярно проводятся опросы для оценки удовлетворенности сотрудников, а также оценивается вклад каждого члена команды.

- Культура открытого общения: активно внедряются практики обратной связи, прозрачности и признания достижений.

Интерес представляют Японская, Американская, Шведская, Немецкая модели управления человеческими ресурсам.

Японский подход отличается высокой степенью коллективизма, лояльности и акцентом на непрерывное совершенствование (кайдзен)³⁰, что проявляется и в управлении проектными командами.

Особенности:

- Сильная корпоративная культура и чувство принадлежности;

- Поддержка коллективной ответственности вместо индивидуального соперничества;

- Инструмент "ho-ren-so"³¹ — ежедневная отчетность, регулярные совещания, обратная связь;

- Развитие внутреннего наставничества и "обучения в процессе работы" (on-the-job training);

- Фокус на долгосрочной мотивации, карьерном росте и стабильности.

Пример: В корпорации Mitsubishi Heavy Industries члены проектной группы по созданию двигателей для авиалайнеров проходят многоступенчатую внутреннюю подготовку, включая обязательную ротацию по подразделениям, что формирует взаимопонимание и доверие. Корпорация применяет: Обсуждения и brainstorming-сессии, обучение и развитие, участие работников в принятии решений, культуру качеств, системы обратной связи. Таким образом, японская модель управления человеческими ресурсами, внедренная в Mitsubishi Heavy

²⁸ Спенсер, Л. М., Спенсер, С. М. (1993). *Компетентность: развитие модели для успешного выполнения работы*. — М.: ООО «Альпина Паблишер».

²⁹ Кац, Р. Л. (1974). *Мифы о командах: почему они не работают и что делать*. — Harvard Business Review.

³⁰ Имаи, М. (1986). *Кайдзен: ключ к успеху японских компаний*. - М.: Прогресс.

³¹ Накано, К. (2012). *Культура японского управления: коммуникационные практики Ho-Ren-So*. - Токио: издательство XYZ.

Industries, способствует эффективному созданию современных и безопасных двигателей для авиалайнеров.

США — признанный лидер в области проектного управления и развития HR-систем. Здесь широко применяются стандарты PMI (Project Management Institute), особенно в рамках PMBOK (Project Management Body of Knowledge)³².

Ключевые особенности:

- Ориентация на результат и индивидуальную ответственность
- Широкое использование гибких методологий (Agile, Scrum,)
- Применение мотивационных моделей Даниэля Пинка (автономия, мастерство, цель)
- Активное использование HR-аналитики и цифровых платформ (например, Workday, SAP SuccessFactors)³³;
- Развитая культура лидерства и коучинга, ориентированного на раскрытие потенциала каждого участника команды.

В компании Boeing³⁴ для проектных команд внедрена система 360-градусной оценки и лидерских компетенций, которая помогает отбирать кандидатов на ключевые проектные роли и формировать сильные кросс-функциональные команды. В компании Boeing применение проектного управления и системы управления человеческими ресурсами (HR) характеризуется множеством прогрессивных подходов, призванных обеспечить эффективность работы проектных команд и развитие лидерских качеств у сотрудников. Boeing использует систему 360-градусной оценки. Boeing разработал конкретные компетенции, которые считаются важными для лидерства. В ответ на быстрое изменение условий на рынке Boeing внедряет гибкие методологии, такие как Agile и Scrum, в рамках своих проектных команд. Компания применяет мотивационные подходы, разработанные Даниэлем Пинком, такие как автономия, мастерство и цель. Это означает, что сотрудники получают возможность самостоятельно управлять своими задачами, развивать свои навыки и работать над значительными проектами, которые имеют четкую цель и ценность для компании и общества. Boeing активно использует HR-аналитику для мониторинга и повышения эффективности процессов управления человеческими ресурсами. Такие платформы, как Workday и SAP SuccessFactors, помогают в управлении талантами, аналитике производительности и обеспечении доступа к данным для принятия обоснованных решений. В компании активно развивают культуру коучинга, где стоит задача раскрыть потенциал каждого члена команды. Лидеры обучаются методам коучинга, чтобы поддерживать своих сотрудников в достижении личных и командных целей. Это создает атмосферу доверия и сотрудничества, где каждый чувствует свою

³² Институт управления проектами (PMI). (2021). *Руководство по своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide)* - 7-е издание. - Ньютаун-сквер, Пенсильвания: Project Management Institute.

³³ Адаптация: Берсин, Дж. (2019). *Рынок HR-технологий: автоматизация, аналитика и будущее управления персоналом.* — Deloitte.

³⁴ Стратегия управления талантами. — Официальный сайт Boeing: <https://www.boeing.com>

ценность и вклад в проект. Таким образом, Boeing является примером компании, которая успешно реализует современные подходы в проектном управлении и HR-системах, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной на рынке и адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

Опыт Швеции: приоритет отдается социальной справедливости и равенству, высокой степени вовлеченности сотрудников и коллегиальном принятии решений. Это делает шведскую модель управления примером эффективного сочетания экономических интересов бизнеса и социальных потребностей работников, что способствует высокой степени социальной защищенности и устойчивому развитию экономической среды.

Ключевые особенности:

- Социальное партнерство - прочные связи между профсоюзами и работодателями

- Высокая степень вовлеченности работников - возможность влиять на принятие решений в компании.

- Система коллективных соглашений - регулируются коллективными договорами

между работниками и работодателями.

- Социальные гарантии - бесплатное образование, здравоохранение и социальное обеспечение, что способствует высокому уровню жизни.

- Инновации и устойчивое развитие - акцент на науке и технологиях, поддержка стартапов

- Прозрачность и открытость - публичные компании обязаны сообщать о своей деятельности, что создаёт доверие среди работников и общества.

- Акцент на равенство и инклюзивность - призывает к равенству возможностей и справедливому отношению, независимо от его пола, расы или социального статуса.

- Гибкие трудовые отношения - адаптации рабочих мест к потребностям работников.

- Профессиональное обучение и развитие - программы для повышения квалификации и переподготовки работников.

Примером применения шведской модели управления в авиации может служить компания SAAB³⁵, известная своим производством военной и гражданской авиационной техники, включая такие известные самолеты, как Saab 340 и Gripen. SAAB активно работает с профсоюзами, обеспечивая эффективное взаимодействие между работниками и руководством. Это позволяет достигать согласия по важным вопросам условий труда и заработной платы, обеспечивая стабильность и минимизируя конфликты. В компании внедрены механизмы для привлечения работников к принятию решений и обсуждению рабочих процессов. Это может проявляться в рабочих группах или комитетах, где сотрудники могут

³⁵ SAAB AB. (2023). Отчет о устойчивом развитии и стратегия управления человеческим капиталом. — Официальный сайт Saab: <https://www.saab.com>

высказывать свои идеи и предложения по улучшению производственных процессов. SAAB осуществляет инвестиции в обучение своих сотрудников, предлагая программы повышения квалификации и профессионального роста. Компания активно инвестирует в исследования и разработки сотрудничает с университетами и научными центрами. Принимает во внимание аспекты устойчивого развития в своей деятельности, включая снижение воздействия на окружающую среду и использование экологически чистых технологий. Компания разрабатывает проекты, направленные на улучшение экологии и повышение энергоэффективности. В условиях быстроменяющейся авиационной отрасли SAAB демонстрирует гибкость в организационных процессах и подходах к управлению, что позволяет эффективно реагировать на изменения в спросе и технологиях. Это показывает, что шведская модель управления эффективно использована в сфере авиации, способствуя повышению производительности, улучшению условий труда и внедрению инновационных решений.

Германия славится дисциплиной, структурным подходом и высоким уровнем технической подготовки. Управление человеческими ресурсами в проектах опирается на точность, стандарты качества и строгое планирование.

Основные черты:

- Четкая организационная структура, матрицы ответственности
- Применение стандартов IPMA³⁶ (Международной ассоциации управления проектами)
- Сильная система профессионального образования и сертификации
- Поддержка баланса между жизнью и работой (Work-Life Balance) — важный элемент нематериальной мотивации
- Активное использование ERP-систем для автоматизации управления персоналом.

Пример: Немецкая авиакомпания Lufthansa³⁷, одна из крупнейших авиакомпаний в Европе. применяет систему оценки компетенций (Competency Framework), совмещённую с индивидуальными планами развития каждого члена проектной команды, сочетая структурированность с подходами к обучению, вовлеченности и безопасности, что способствует созданию эффективной и высококачественной службы в индустрии авиации.

Международные стандарты управления HR в проектах IPMA (Европа): Предлагает компетентностную модель ICB (IPMA Competence Baseline)³⁸, которая включает:

- Технические компетенции (владение инструментами);
- Поведенческие компетенции (коммуникация, этика, управление стрессом);

³⁶ IPMA. (2018). *Модель компетенций IPMA ICB 4.0.* — Международная ассоциация управления проектами.)

³⁷ Группа Lufthansa. (2023). *Отчет об устойчивом развитии и стратегия работы с персоналом.* — Официальный сайт Lufthansa: <https://www.lufthansagroup.com>

³⁸ IPMA. (2018). *Международная модель компетенций в управлении проектами ICB 4.0.* — IPMA Russia.)

- Контекстуальные компетенции (работа в условиях отрасли, законодательства и др.)

Международные стандарты, которые рекомендуют:

- Интеграцию HR с общей стратегией проекта;
- Оценку вовлечённости персонала;
- Использование управленческого коучинга;
- Внимание к управлению изменениями и коммуникациями.

Таблица 2

Сравнительная таблица зарубежных подходов³⁹

Страна / Стандарт	Ключевые черты	Инструменты	Цель
США (PMI)	Индивидуальная ответственность, Agile, коучинг	Scrum, 360°-оценка, OKR	Эффективность, гибкость
Япония	Коллективизм, кайдзен, стабильность	Ho-ren-so, наставничество	Долгосрочная мотивация
Германия (IPMA)	Структура, стандарты, профобразование	SAP HR, ICB, матрицы	Точность, качество
Швеция	социальной справедливости, равенство и инклюзивность Демократия	360°-оценка, Work-Life Balance, Flexible Work Arrangements, HR-аналитика	устойчивость, справедливость и продуктивная рабочая среда
ISO / Global	Универсальность, системность	ISO 21500, ISO 10018	Комплексный подход

Была комплексно рассмотрена роль управления человеческими ресурсами (УЧР) как основополагающего элемента, определяющего успешность проектной деятельности. Мы выделили, что эффективное управление человеческими ресурсами не ограничивается лишь административными функциями, но связано с созданием продуктивной и поддерживающей рабочей среды, где каждый сотрудник может раскрыть свой потенциал и внести весомый вклад в общие цели. HR становится стратегическим партнером, который не только отвечает за управление документооборотом и соблюдение стандартов, но и выступает в качестве наставника, аналитика и психолога. Это связано с необходимостью учитывать эмоциональное и психологическое состояние членов команды, что в значительной мере влияет на ее мотивацию и продуктивность. Роль HR-менеджера в формировании командной культуры, а также в разрешении конфликтов и поддержании здоровой атмосферы в команде становится особенно

³⁹ Составлено автором

актуальной, что подчеркивает важность профессиональной подготовки и личностных качеств специалистов в данной области.

Основные задачи, стоящие перед УЧР в проектах, включают привлечение компетентных специалистов, развитие их компетенций, формирование командной сплоченности и мотивацию. Выполнение этих задач является критически важным для повышения продуктивности и качества выполнения проектов, что подчеркивает необходимость использования разнообразных методов управления. К ним относятся тренинги, программы наставничества, оценка и обратная связь, которые позволяют адаптировать подходы к спецификам каждого проекта и способствовать созданию мотивированных команд. Не менее важным аспектом является необходимость интеграции УЧР с другими функциями проектного управления, такими как планирование, контроль качества, финансовое управление и управление рисками. Системный подход к управлению проектами усиливает общий эффект, позволяя создать взаимодействие между различными областями. Это упрощает процессы взаимодействия и минимизирует риски, связанные с недопониманием или нехваткой информации между командами. Устранение барьеров и создание единого информационного пространства способствует более высокому уровню эффективности и результативности проектной деятельности. Системный подход к УЧР, основанный на характеристиках и сложностях современных проектов, является залогом успешной реализации стратегических целей организации и формирования мотивированных, высокоэффективных проектных команд, способных справляться с вызовами непрерывно меняющегося делового окружения.

Изучение зарубежного опыта в управлении человеческими ресурсами предоставило возможность выявить эффективность различных подходов и практик, применяемых в международной практике. Рассмотрение успешных примеров и внедрение программ непрерывного обучения и развития в компаниях, подтвердило, что гибкость и инновационный подход могут стать катализатором для существенных изменений в проектной деятельности. Зарубежный опыт стал основой для разработки рекомендаций по оптимизации существующих практик управления человеческими ресурсами, что, в свою очередь, может способствовать формированию более мотивированных и высокоэффективных проектных команд. Методы формирования команд, стратегии мотивации и использование современных технологий для управления проектами впечатляют своей многообразностью и результативностью. Заимствование передовых практик из этой области может существенно обогатить подход к УЧР в отечественных организациях.

Важность формирования мотивированных проектных команд была отмечена как залог успешной реализации проектов, поскольку такие команды демонстрируют высокую степень вовлеченности, продуктивности и способности к инновациям. Для достижения этой цели важно изучение факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, и разработка стратегий для их поддержки. Каждая

Модель управления человеческими ресурсами имеет свои уникальные характеристики и преимущества. Шведская модель акцентирует внимание на равенстве и вовлеченности, японская — на долгосрочных отношениях и командной работе, тогда как американская — на индивидуальной производительности и гибкости. Изучение этих моделей позволяет организациям адаптировать лучшие практики к своим условиям и культуре.

Ценность человеческого капитала, мотивация как ключевой фактор и цели, роль лидерства, создание доверительных отношений, понимание ролей и ответственности, сила командной культуры, обратная связь и самосовершенствование, гибкость и адаптивность, роль обучения и развития, индивидуальный подход – это ключевые принципы успешного управления человеческими ресурсами и формирования мотивированных проектных команд.

Список использованной литературы

1. Конституция Республики Узбекистан. (2023)
2. Закон Республики Узбекистан «Об образовании» (1992)
3. Указ Президента Республики Узбекистан О Стратегии «Узбекистан – 2030» (2023)
4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 11 июля 2019 года № ПП–4391
5. Указ Президента Республики Узбекистан от 08 октября 2019 года № УП–5847
6. Постановление Кабинета Министров от 3 декабря 2019 года № 967
7. Постановление Кабинета Министров от 31 декабря 2020 года № 824 «О внедрении кредитно-модульной системы в вузах».
8. Указ Президента № УП-6318 от 30 сентября 2021 г. «О дополнительных мерах поддержки сферы услуг»
9. Постановление Кабинета Министров № 421 от 6 июля 2021 г. «Об утверждении Положения об организации образовательной деятельности на основе совместных образовательных программ»
10. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-60
11. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-61
8. "Финансирование высших учебных заведений" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2001г.
9. "Экономика, инвестиции и маркетинг высшего образования" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2002г.
10. "Основы права Республики Узбекистан"
11. Андреева Т. Ю. Финансово-экономический механизм самофинансирования вузов: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2019.
12. Куликов Л. М. Экономика высшего образования. — М.: Академический проект, 2020.

13. Хоменко Н. П. Финансовые основы устойчивого развития образовательных учреждений. — М.: Юрайт, 2021.
14. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Новое знание, 2022.
15. Лапуста М. Г., Шванда А. А. Предпринимательство в сфере образования. — М.: Дело, 2020.