

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ: НЕРАСКРЫТАЯ ТЕМА (ЧАСТЬ 2)

Цель статьи — расширить представление читателей об управлении человеческими ресурсами в проектно-ориентированных компаниях. Дается обзор литературы по управлению человеческими ресурсами, и описаны методы, используемые в проектно-ориентированных организациях. Сделан вывод, что таким организациям необходимо адаптировать существующие практики и внедрять дополнительные методы управления применительно к проектному окружению.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление человеческими ресурсами, проектно-ориентированная компания, методы управления, проект, развитие работников

4. ОПРОС МЕНЕДЖЕРОВ

Для дальнейшего анализа модели управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированной организации были проведены индивидуальные и групповые интервью с менеджерами по управлению персоналом, менеджерами офисов проектов, менеджерами проектов, программ и портфелей проектов в проектно-ориентированных компаниях различных стран и отраслей промышленности. Результаты собеседований обобщены в табл. 2. В ней не указаны названия компаний. Компании (подразделения) различались между собой по уровню зрелости, но в основном это были относительно зрелые организации. Во всех них (кроме одной) функционируют офисы проектов или подобные структуры. Для того чтобы результаты опроса можно было сравнивать, а его процесс был прозрачным и качественным, разработано общее руководство (Patton, 1987), которое использовалось при проведении всех интервью. Осуществлялась целевая выборка компетентных респондентов по управлению человеческими ресурсами

Тернер Родни Дж. — профессор высшей школы ESI (г. Лиль, Франция), вице-президент Ассоциации управления проектами Великобритании, экс-президент Международной ассоциации управления проектами. В прошлом профессор Университета Erasmus в Роттердаме, директор по управлению проектами в колледже управления Henley и консультант компании Coopers and Lybrand (Великобритания)

Таблица 2. Проведенные интервью

№	Компания	Уровень зрелости как проектно-ориентированной компании	Характер проектов	Участники опроса	Страна
1.	Консалтинг в области IT. Дочерняя фирма американской компании	Высокий	Внутренние и внешние Относительно небольшая длительность	Групповые интервью с: менеджером по персоналу, менеджером по ресурсам	Австрия
2.	Бизнес-подразделение консалтинговой компании (IT-консалтинг) Дочерняя фирма американской компании	Высокий в подразделении, но различный в компании	Внешние Относительно небольшая длительность	Менеджер по персоналу	Австрия
3.	Международная аутсорсинговая IT-компания	Средний	В основном внешние Относительно небольшая длительность (около шести месяцев)	Менеджер по персоналу	Австрия
4.	Международная компания по производству электроники	Высокий	Внутренние и внешние Различные продукты: длительность от четырех месяцев до четырех лет	Менеджер по персоналу	Австрия
5.	Телекоммуникационная компания	Высокий в подразделении, но различный в компании	В основном внутренние	Менеджер офиса проектов	Австрия
6.	Управленческий консалтинг	Высокий	Внешние	Два консультанта, менеджер по персоналу	Нидерланды
7.	Консультант по информационным системам	Высокий	Внешние	Два менеджера проектов	Нидерланды
8.	Компания, специализирующаяся на аутсорсинговых услугах в области IT и бизнес-процессов	Высокий	Внешние Крупномасштабные проекты	Директор по персоналу	Нидерланды
9.	Компания, специализирующаяся на аутсорсинговых услугах в области IT и бизнес-процессов (та же, что в пункте 8)	Высокий	Внешние, крупномасштабные	Менеджер по проекту управления	Нидерланды
10.	Компания, специализирующаяся на аутсорсинговых услугах в области IT и бизнес-процессов (та же, что в пункте 8)	Высокий	Внешние, крупномасштабные	Менеджер программ	Ирландия

Таблица 2. Проведенные интервью

№	Компания	Уровень зрелости как проектно-ориентированной компании	Характер проектов	Участники опроса	Страна
11.	ICT-поставщик. Дочерняя фирма американской компании	Различный в компании	Внутренние и внешние, от маленьких до очень крупных	Менеджер программ управления	Ирландия
12.	Консалтинг в области строительства. Дочерняя фирма британской компании	Высокий	Внешние, от крупных до важнейших	Генеральный директор, парижский офис	Франция
13.	Производитель газотурбинных и авиадвигателей	От низкого до среднего	Внутренние и внешние	Менеджер центра совершенствования	Великобритания
14.	Производитель газотурбинных и авиадвигателей (тот же, что в пункте 13)	От низкого до среднего	Внутренние и внешние	Менеджер по снижению стоимости проекта, бывший директор по персоналу	Великобритания
15.	Страховая международная компания	Высокий Низкий	Внутренние ICT Внешний сайт заказчика	Директор по продажам и маркетингу	Великобритания

в проектно-ориентированных компаниях (Cresswell, 1994; Patton, 1987). Письменное изложение интервью высылалось респондентам для проверки его правильности и внесения изменений.

5. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ В ПРОЕКТЕ

Сначала следует представить сведения респондентов о необходимых дополнительных методах управления человеческими ресурсами для использования во временной организации, какой является проект. Результаты исследования отражены в табл. 3.

5.1. Распределение в проекты

Во всех опрошенных компаниях, кроме одной, существует практика назначения людей в проекты. Назначение осуществляется во время инициации проекта. В большинстве компаний определяется спонсор проекта и назначаются менеджер и члены команды. Затем менеджер

проекта определяет, какие сотрудники необходимы дополнительно, и договаривается с линейным руководителем об их назначении в проект. В трех из опрошенных компаний (13, 14 и 15) проекты настолько масштабные и длительные, что выделение необходимых работников планируется в рамках ежегодного бюджета. Таким образом, планируется общее количество необходимых людей, но именно менеджер по ресурсам решает, какие люди будут назначены в проект, исходя из нескольких критериев: возможности привлечения, компетентности и способности развития. Некоторые из опрошенных компаний (11, 12 и 15) имеют международный план по ресурсам, для того чтобы подбирать людей с нужными для определенной работы навыками по всему миру. Во многих опрошенных компаниях (6, 8, 9, 10, 11, 13 и 14) при назначении людей в проекты обязательно учитываются возможности для развития. В компании 6 в новый проект могут взять сотрудника с текущего проекта, если там обеспечивается его дальнейшее развитие, поскольку и для сотрудника, и для организации очень важно использовать подобную возможность. В компании 11 при оценке принимаются

Таблица 3. Дополнительные практики управления человеческими ресурсами, характерные для управления проектами

Практики управления человеческими ресурсами	Применяемые методы
■ Назначение в проекты	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обычно проводятся переговоры между руководством проекта и руководством линейного подразделения ■ Управление масштабными проектами осуществляется через ежегодный цикл бюджетирования ■ Некоторые компании используют инструмент планирования ресурсов ■ При назначении в проект учитываются интересы сотрудника (возможность карьерного роста)
■ Оценка, развитие, аттестация, вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> ■ В большинстве организаций проводится оценка работы по проекту, иногда на каждом этапе проекта ■ В некоторых компаниях эта оценка является частью установленного порядка в линейном подразделении ■ Проектные оценки используются при проведении текущей оценки в линейном подразделении ■ Методы запуска проекта должны включать тим-билдинг и проведение совещаний ■ Знания, полученные в ходе реализации проекта, необходимо передавать всем членам команды в ходе проведения совещаний, посвященных проектированию, планам и технологии проекта ■ Обучение сотрудника проводится только при введении в проект ■ Вознаграждения по проекту редки
■ Уход с проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ В организациях с небольшими проектами такая процедура не нужна, поскольку люди одновременно работают на нескольких проектах ■ В организациях с крупными проектами эта процедура планируется как часть ежегодного цикла бюджетирования ■ В организациях с проектами средних масштабов процессом перехода с одного проекта на другой или в линейное подразделение необходимо управлять ■ В компаниях, стремящихся к оптимизации, ответственность за назначение на другие проекты может быть возложена на самих сотрудников ■ После ухода с проекта член команды проекта может: <ul style="list-style-type: none"> — сразу быть назначен на другой проект; — временно не работать до того, как его навыки понадобятся на другом проекте; — проходить обучение; — выполнять работу по развитию

во внимание индивидуальные цели развития, заложенные в систему оценивания.

5.2. Практики по управлению человеческими ресурсами в проекте

Почти все респонденты указали, что главная ответственность за одобрение, оценку, поощрение и развитие сотрудников лежит на линейном руководителе, а не на менеджере проекта. В компании 5, в соответствии с используемой формой

договора найма, в проекты, длящиеся более одного года, сотрудники должны переводиться официально, при этом менеджер проектов становится линейным руководителем, и вся ответственность за сотрудника ложится на него. Однако в большинстве компаний менеджеры проектов вынуждены использовать особые практики. Когда члены команды приступают к работе по проекту, необходимо рассказать им о целях, технологиях, планах и текущем состоянии проекта. В компании 8 обеспечение персоналом

проектов, создаваемых в ответ на требования потребителей, было ограничено объемом знаний, которые можно передать членам команды нового проекта.

В большинстве опрошенных организаций проводится оценка работы по проекту. Часто это формальная оценка на определенных этапах проекта (в частности, на этапе завершения) (6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14). В большинстве других компаний оценка по проекту проводится как часть текущей линейной оценки и одновременно с ней. В компаниях 8, 9, 10 и 12 применяется метод круговой оценки «360 градусов», который позволяет узнать мнение заказчика, менеджера проекта и других членов команды проекта о работе данного сотрудника. Во всех организациях, проводящих оценку по проекту, результаты используются для составления текущей оценки в линейном подразделении. В ходе проекта редко проводится обучение для развития индивидуальных умений и навыков. Это делается только в компаниях 8, 9 и 10. В компании 5 обучение каждого сотрудника осуществляется при одобрении и финансировании линейными подразделениями. Финансовое поощрение по проектам редко. В компаниях 8, 9, 10, 13 и 14 вознаграждение выплачивается из бюджета проекта после успешного достижения ключевых показателей. Более традиционными является проведение праздников или приобретение подарков за счет бюджета проекта. Однако в компании 5 и праздники, и подарки также оплачиваются линейными подразделениями.

5.3. Увольнение из проекта

В компаниях 13 и 15 в практиках увольнения из проекта нет необходимости. Распределение по проектам является составной частью цикла корпоративного планирования. В компании 12 после завершения проекта сотрудники переводятся в головной офис для выработки предложений по новым работам. В компании существует постоянный поток новых работ, и людям не

приходится долго ждать назначения в начинающийся проект. В компаниях с меньшими проектами (1 и 2) сотрудники работают на нескольких проектах одновременно, и маловероятно, что в какой-то момент они останутся без дела. В компании 8 от сотрудника ждут, что он сам найдет себе назначение. В ней распределение на проекты лежит в зоне ответственности сотрудника, а не компании. «Скамейку запасных» можно встретить в тех компаниях, где в определенный промежуток времени сотрудник работает только на одном проекте (компания 11). «Скамейка запасных» — это то, чего стремятся избежать в компании 8, поскольку такая практика приводит к снижению показателей использования персонала, и здесь велика вероятность немедленного назначения в новый проект. В компании 7 рассказали о случае, когда сотрудник должен был начать работу над новым проектом через две недели после завершения предыдущего. Этот сотрудник обладал особыми навыками, необходимыми на данном проекте. Таким образом, он начал работу через две недели: его не поставили сразу на другой проект.

6. ОБЫЧНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, АДАПТИРУЕМЫЕ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

В этом разделе рассказывается об адаптации традиционных практик управления человеческими ресурсами для проектно-ориентированной компании. Результаты опроса менеджеров по этой теме обобщены в табл. 4.

6.1. Набор и отбор персонала в компании

По результатам интервью выяснилось, что некоторые из компаний (10, 11 и 13) используют только традиционные методы набора персонала.

Таблица 4. Практики управления человеческими ресурсами, адаптированные для использования в проектно-ориентированной организации

Практики управления человеческими ресурсами	Методы, используемые в компаниях — участниках опроса
Введение в проект	В некоторых компаниях используются структурированные методы отбора персонала. Сотрудники рекрутинговых агентств не всегда понимают специфику проектной работы, и к их рекомендациям нужно относиться с осторожностью. Часто люди приходят на проект не по собственному желанию, а по аутсорсингу или из поглощенной организации. Это создает определенные трудности, обусловленные различиями в культуре и условиях найма.
Оценка, развитие, аттестация, вознаграждение	Линейная оценка должна включать оценку по проекту. В некоторых компаниях установлен карьерный путь менеджера проектов с определенными ролями на нескольких уровнях. Необходимый проектный опыт должен определяться целями карьерного развития. В продвинутых компаниях, если запускается проект, который может много дать в плане профессионального развития определенному сотруднику, последний переводится на этот проект. Для остальных компаний такая практика нехарактерна. Люди должны обучаться управлению проектами, и подходы к такому обучению могут отличаться от обучения другим дисциплинам.
Уход из проекта	Одна из задач практик управления знаниями — это сохранение знаний временных сотрудников, покидающих компанию по завершении проекта. В некоторых компаниях существует база данных временных сотрудников, которые часто возвращаются в организацию для работы на новых проектах. По завершении текущего проекта их обычно спрашивают, хотят ли они вернуться в организацию для работы на будущих проектах.

Однако компании 10 и 11 вынуждены подходить к кандидатам рекрутинговых агентств с осторожностью, поскольку в агентствах не вполне понимают специфику управления проектами. Некоторые компании (12 и 15) используют техники сканирования, описанные Keegan и Turner (2003), а другие (1 и 13) сотрудничают с университетами и нанимают сотрудников прямо со студенческой скамьи. В компании 1 считают, что для проектной работы требуются особые люди. Они должны обладать гибким мышлением и уметь контактировать с представителями различных культур, поскольку менеджер проектов будет работать с разными заказчиками. В компании 8 главной проблемой управления человеческими ресурсами считается набор персонала. Здесь часто запускаются проекты, для которых нужно нанимать множество сотрудников, но нет единой процедуры набора.

В компаниях 8, 9 и 10 во многих проектах более половины членов команды являются сотрудниками организации-заказчика или поглощенной организации. Это представляет собой реальную проблему, особенно в том случае, когда люди работают (в течение определенного срока, или на постоянной основе) на условиях, составленных без учета специфики проектной работы. Подобная ситуация может стать источником лишнего напряжения в компании и культурных противоречий, поскольку нормы и правила поведения новых сотрудников могут отличаться от норм и правил сотрудников, нанятых традиционным способом. Компания 5 — бывшая государственная монополия, где прекрасно знают о различиях в этических представлениях тех сотрудников, которые пришли в компании после приватизации, и бывших государственных служащих, чьи условия и сроки найма остались прежними.

6.2. Практики управления человеческими ресурсами в компании

В большинстве опрошенных компаний используются традиционные методы поощрения и развития персонала. В некоторых из них (1, 8, 11 и 13) установлен карьерный путь менеджера проектов. В компании 8 он состоит из семи уровней, каждый из которых характеризуется определенным набором навыков. Некоторые компании (7, 13) рассматривают проекты и как способ обучения сотрудников, но не разрабатывают карьерный путь менеджера проектов. В компании 13 существует модель, называемая «Ячейки развития». Она предназначена для поиска и обучения менеджеров проектов и одобрена Центром совершенствования управления проектами. В нескольких компаниях (6, 7, 10, 11, 13) по результатам текущей линейной оценки определяется, какой проектный опыт необходим для профессионального развития сотрудника, и устанавливаются цели, которых тот должен достичь. Здесь возникает следующий вопрос: что делать, если проект, где сотрудник мог бы получить необходимый опыт, уже запущен, а он в это время занят на другом проекте? В «продвинутых» компаниях сотрудник переводится в новый проект. Это выгодно и для организации, и для работника. Как правило, если человек думает, что ему не дают развиваться, он уходит из компании. В компании 5 считают, что проектный персонал необходимо учить и обучение должно быть не только разнообразным по содержанию,

но и использовать различные подходы. Это необходимо для того, чтобы сотрудник умел работать в динамичном проектном окружении.

6.3. Уход

Самая значительная проблема, с которой сталкиваются многие компании, — это потеря знаний с уходом временных работников. Проект — это временная организация, и как только он подходит к концу, приобретенные во время его реализации знания могут быть утеряны. Во многих компаниях применяют практики управления знаниями, цель которых состоит в сохранении опыта постоянных сотрудников, приобретенного в ходе проекта, добавлении его в базу знаний организации (Keegan and Turner, 2001). Однако временные работники забирают свои знания с собой, и они теряются для организации навсегда. Ни одна из опрошенных компаний не смогла решить эту проблему. В попытке сохранить в организации знания временных сотрудников разрабатывалась процедура их опроса (компания 11). В компании 3 практикуются формальные процессы увольнения: все увольняющиеся сотрудники заполняют особые формы, некоторые из них проходят интервью. Формы должны заполнять все увольняющиеся сотрудники, интервью планируются в зависимости от результатов анализа этих форм. После ухода временных работников важно не терять с ними связь, чтобы в будущем их можно было привлекать к сотрудничеству на новых проектах (Huetmann et al., 2004).

Благодарность

Спонсором этого исследования выступил Институт управления проектами (PMI), а также организации, в которых работает автор. Автор выражает им глубокую признательность за оказанную поддержку.

Перевод А. Исламовой

Печатается с разрешения автора

ЛИТЕРАТУРА

1. Amit R. and Belcourt, M. (1999). Human resource management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, Vol. 17(2), pp. 174–181.
2. Belout A. and Gauvreau C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, Vol. 22(1), pp. 1–11.
3. Blair H., Gray S., and Randle, K. (2002). Working in film — employment in a project based industry. *Personnel Review*, Vol. 30(2), pp. 170–186.
4. Clark I. and Colling, T. (2005). The management of human resources in the project-led organizations. *Personnel Review*, Vol. 34(2), pp. 178–191.
5. Cresswell J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Engwall M. and Jerbrant A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, Vol. 21(6), pp. 403–409.
7. Eskerod P. (1998). The human resource allocation process when organizing by projects. In: Lundin R. A., Midler C. (Eds). *Projects as arenas for renewal and learning processes*. Kluwer Academic Publisher, Boston.
8. Eskerod P, Blichfeldt B. S. (2005). Managing team entries and withdrawals during the project life cycle. *International Journal of Project Management*, Vol. 23(7), pp. 495–503.
9. Eskerod P., Jepsen A. L. (2005). Staffing renewal projects by voluntary enrolment. *International Journal of Project Management*, Vol. 23(6), pp. 445–453.
10. Gareis R. (2005). *Happy Projects!* Vienna, Manz.
11. Grugulis I., Vincent, S. and Hebson, G. (2003). The rise of the network organization and the decline of discretion. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 45–59.
12. Hendriks M. H. A., Voeten, B. and Kroep L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *The International Journal of Project Management*, Vol. 17(3), pp. 181–188.
13. Huemann M. (2006). Managing project management personnel and its competences in the project-oriented company. In: Cleland D. and Gareis R. (Eds). *Global project management handbook*, 2 ed., New York: Mc Graw Hill.
14. Huemann M., Turner J. R. and Keegan A. E. (2004). Human resource management in the project-oriented organization: questions for future research. In: Slewin D. P., Cleland D. I. and Pinto J.K. (Eds). *Innovations: project management research 2004*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
15. Huselid M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 38(3), pp. 635–672.
16. Jones C. and DeFillippi R. J. (1996). Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Review*, Vol. 10(4), pp. 89–103.
17. Keegan A. E. and Turner J. R. (2001). Quantity versus quality in project-based learning practices. *Management Learning*. Vol. 32(1), pp. 77–98.
18. Keegan A. E. and Turner J. R. (2003). Managing human resources in the project-based organization. In: Turner J. R. (Ed.). *People in project management*. Aldershot: Gower.
19. Kloppenborg T. and Opfner W. A. (2002). The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. *Project Management Journal*. Vol. 33(2), pp. 5–18.
20. Langford D., Hancock M. R., Fellows R. and Gale A. W. (1995). *Human resources management in construction*. London: Pearson Education.
21. Larsen H. H. (2002). Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a Spaghetti Organization. *Human Resource Planning*. Vol. 25(4), pp. 30–37.
22. Larsen H. H. and Brewster C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*. Vol. 25(3), pp. 228–244.
23. Lengnick-Hall C. A. and Lengnick-Hall M. L. (1998). Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*. Vol. 13(3), pp. 454–470.
24. Lindkvist L. (2004). Governing Project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*. Vol. 8(1), pp. 3–25.
25. Loosemore M., Dainty A. R. T. and Lingard H. (2003). *Human resource management in construction projects*. London: Spon.
26. Love P., Fong P. S. W. and Irani Z. (Eds). (2004). *Management of Knowledge in Project Environments*. Oxford: Elsevier.
27. Mayrhofer W., Meyer M., Iellatchitch A., Schiffinger M. (2004). Careers and human resource management — a European perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 14(4), pp. 473–498.
28. Mondy R. and Noe R. (2005). *Human resource management*. New Jersey Pearson: Prentice-Hall.
29. Morgan G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.
30. Morris P. W. G. (1997). *The management of projects*. 2 ed. London: Thomas Telford.
31. Müller R. and Turner J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*. (в печати).
32. Paauwe J. (1996). Personnel management without personnel managers. In: Flood P. C., Gannon M. J. and Paauwe J. (Eds). *Managing without traditional methods: international innovations in Human Resource Management*. Cambridge: Addison-Wesley.

33. Patton M. (1987). How to use qualitative methods in evaluation, Beverly Hills, CA: Sage.
34. Pfeffer J. (1998). The Human Equation: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.
35. Rau B. and Hyland M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*. Vol. 55(1), pp. 111–136.
36. Robertson M. and O'Malley-Hammersley G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24(2/3/4), pp. 241–53.
37. Schuler R. S. and Jackson S. E. (1996). Human Resource Management: Positioning for the 21st Century. Minneapolis: West Publishing.
38. Söderlund J. and Bredin K. (2006). HRM in project-intensive firms: changes and challenges. *Human Resource Management*. Vol. 45(2), pp. 249–265.
39. Sveiby K. E. (1997). The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler.
40. Sydow J. Lindkvist L. and DeFillippi R. (2004). Editorial: project organizations, embeddedness and repositories of knowledge. *Organization Studies*. Vol. 25(9), pp. 1475–1489.
41. Themistocleous G. and Wearne S. H. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*. Vol. 18(1), pp. 7–11.
42. Turner J. R. (Ed.). (2003). People in Project Management. Aldershot: Gower.
43. Turner J. R. and Keegan A. E. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization: the role of the broker and steward. *European Management Journal*. Vol. 19(3), pp. 254–267.
44. Turner J. R., Keegan A. E. and Crawford L. H. (2003). Delivering improved project management maturity through experiential learning. In: Turner J. R. (Ed.). People in project management. Aldershot: Gower.
45. Turner J. R. and Müller R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*. Vol. 21(1), pp. 1–8.
46. Turner J. R. and Müller R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management* (в печати).
47. Vadapalli A. and Mone M. A. (2000). Information technology project outcomes: user participation structures and the impact of organizational behavior and human resource management. *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 17(2), pp. 127–151.
48. Von Glasersfeld E. (1995). Radical Constructivism: A WAY of knowing and learning. London: The Falmer Press.
49. Wagar T. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, pp. 13–23.
50. Wilkinson A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*. Vol. 21(3), pp. 206–217.
51. Wright P. and McMahan G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. Vol. 18(2), pp. 295–320.
52. Zika-Viktorsson A., Sundström P., Engwall M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*. Vol. 24(5), pp. 385–394.