

8. Князев С.Н. Управление, Искусство, Наука, Практика. 2002. Мн.: Армита — Маркетинг, Менеджмент, 2002. — 512 с.
9. Особенности современной системы обучения и управления кадрами http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/osobennosti_sovremennoj_sistemy.html
10. Интернет-ресурс: http://learning.knyazvs.ru/management/razdel_1/tema_1.1.html

УДК 658

Е.А.Выходцева **ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**
В.А.Гаспаров **ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** В статье рассматриваются проблемы применения методологии проектного управления для эффективного управления человеческими ресурсами организации. Акцент в рассмотрении вопросов адаптации методологии проектного управления в выделенных целях смещается с управления отдельными организационными проектами, и прежде всего проектами организационного развития, - к выделению и рассмотрению трех базовых областей проектного управления: управления проектами, управления программами и управления портфелем проектов и программ.*

***Ключевые слова:** проект, организационный проект, проектное управление, мультипроектное управление, программа, портфель проектов, человеческие ресурсы организации, персонал организации, команда проекта*

Helena **PROJECT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ORGANIZATION**
Vykhodtseva **Abstract:** This article discusses the application of project management methodology for effective human resource management organization. Emphasis in addressing adaptation of project management methodology in the selected view has shifted from management with hospitality organizational projects, especially projects of organizational development - to the isolation and consideration of three basic areas of project management: project management, program management and portfolio management of projects and programs.

***Keywords:** project, organizational project, project management, multi-project management, program, project portfolio, human resources, organization, staff organization, the project team*

Управление человеческими ресурсами на основе методологии проектного управления, естественно, отличается от управления любыми другими проектами, например, такими как традиционные инвестиционные проекты. Наиболее близким к проблематике управления человеческими ресурсами организации типом проектов являются организационные проекты, который направлены на развитие всех активов организации, в том числе и «человеческих активов».

Проекты, направленные на достижение экономических или неэкономических целей путем перестройки организационной структуры, производственных и управленческих процессов, системы управления и организации деятельности, следует называть организационными.

К организационным проектам можно относить реструктуризацию, реорганизацию, реформирование деятельности отдельных предприятий и организаций, а также целых отраслей народного хозяйства и национальной экономики в целом. Любая из этих видов деятель-

ности представляет собой проектно-ориентированные, целевые комплексы мероприятий, направленных на управление организационными преобразованиями в тех или иных целях.

Организационные проекты могут включать в себя перестройку организационной структуры, изменение системы распределения ответственности, прав и полномочий, оптимизацию горизонтальных связей между подразделениями и многое другое.

Так в последнее время растет число проектов реинжиниринга бизнес-процессов, которые обычно связаны с внедрением новых информационных технологий. Реинжиниринг бизнес-процессов - это деятельность, направленная на кардинальные улучшения основных показателей деятельности компании (предприятия) путем оптимизации ключевых горизонтальных бизнес-процессов на основе современных информационных технологий.

Также в большом количестве реализовывались так называемые проекты реструктуризации предприятий и компаний. К такой деятельности следует применить замечание, касавшееся антикризисного управления и государственных инициатив в этой области. Число проектов реальной реструктуризации, направленной на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций, было небольшим. Большинство таких проектов ставило целью реструктуризацию в первую очередь имущественных прав и если предполагало проведение организационных преобразований, то их целью было реструктуризация собственности.

Типовая структура жизненного цикла проекта организационных преобразований следующая:

- Фаза разработки проекта: первоначальная диагностика проблем, вызвавших необходимость организационных преобразований; диагностика организации; проектирование «идеальной» организационной модели; детальное проектирование организации в рамках «целевой» модели.

- Фаза реализации проекта: внедрение целевой модели; завершение проекта организационных преобразований; эксплуатация внедренной организационной модели; переход к следующему проекту.

Особая сложность организационного проекта заключается в необходимости управлять организационным сопротивлением, явлением объективным, но с точки зрения проекта негативным. «... Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые» (Н.Макиавелли, Государь). В целях управления организационным сопротивлением используют три подхода: силовой (осуществляется сверху-вниз), либеральный (основывается на объективном ходе организационного развития и на заинтересованности социальных групп организации) и сбалансированный (представляющий собой сочетание двух предыдущих подходов).

В виду того, что современная экономика характеризуется чрезвычайным динамизмом, организации в целях повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности вынуждены заниматься организационным развитием на сознательной и постоянной основе, используя при этом принципы и методологию управления проектом.

Управление организационными проектами при всей своей близости к тематике управления человеческими ресурсами организации все же основной акцент делают на развитии структурных элементов организации, на так называемых «жестких переменных» организации (по известной модели 7S [4]), таких как стратегия, структура, информационные системы и процессы.

Среди организационных проектов в настоящее время увеличивается количество проектов, направленных на развитие «мягких переменных» организации, которые по большому счету и образуют все виды общественных капитальных активов, имеющих непосредственное отношение к человеческим ресурсам.

Организационное развитие в настоящее время сложилось в достаточно эффективную методику управления развитием человеческих ресурсов. Данная методика обладает всеми необходимыми теоретическими инструментами, способными интегрировать отдельные ме-

тодические подходы к управлению различными составляющими человеческих ресурсов организации. Более того, организационное развитие может выступать в качестве второй методологической платформы для разработки проектно-ориентированной системы управления человеческими ресурсами. Общие решения по интеграции методологии проектного управления и методики организационного развития представлены ниже.

По замечанию Лоуренса и Лорша [2] «когда речь заходит об организационном развитии, то подразумевается поиск путей перехода от текущего состоянию к состоянию более прогрессивному». Прежде начинать исследования содержания понятия организационного развития, следует сразу обратить внимание на ключевой аспект организационного развития, а именно то, что оно связано с переходом организационной системы от одного состояния к другому. Согласно одному из определений [5], управление проектом представляет собой сознательную деятельность по переходу системы от одного состояния к другому, целевому состоянию.

Согласно его взглядам любой проект должен обладать признаками: изменения системы, как основного содержания проекта; новизны или оригинальности поставленных целей; бюджетных и ресурсных ограничений; временной ограниченности продолжительности усилий. При этом изменение системы является основным признаком и основным содержанием проекта.

Если под системой понимать организационную систему предприятия, то организационное развитие можно представить в виде одного или нескольких проектов. Таким образом, организационное развитие представляет собой проектно-ориентированную деятельность. Кроме этого, следует отметить, что организационное развитие имеет и другие признаки проекта.

В исследовании практики организационного развития некоторых британских компаний Такур [3] отмечает, что «в известном смысле организационное развитие не поддается четкому определению, поскольку представляет собой концепцию, нежели определенный метод». В этом исследовании компаниям предлагалось сделать выбор между четырьмя «определениями», взятыми из классических источников по организационному развитию. Выбор должен был наиболее соответствовать представлению руководства этих компаний об организационном развитии. Самым популярным оказалось определение Бекхарда [3]:

«Организационное развитие – это (а) спланированное, (б) общеорганизационное, (в) контролируемое высшим руководством действие, направленное на (г) улучшение организационных процессов с использованием знаний о теориях поведения».

Определение Бекхарда было одним из первых и появилось в те времена, когда организационное развитие как концепция только зарождалась. Более полным и в некотором отношении более четким определением организационного развития стало определение, данное Френчем и Беллом [3]:

«С точки зрения поведенческих наук и возможно идеализированного подхода организационное развитие – это долгосрочное стремление к повышению эффективности процессов обновления организации и решению ее внутренних проблем; в особенности посредством эффективной деятельности по созданию и развитию организационной культуры; с особым акцентом на культуре формальных команд; при поддержке агентов или катализаторов перемен и за счет использования теорий и методов прикладных поведенческих наук, включая поведенческий анализ».

В данном определении заключен ряд важнейших понятий организационного развития – организационное обновление, культура, сотрудничество и агенты перемен.

Организационное развитие – это концепция, которая в отличие от многих других рассматривает организацию в целом, используя конкретные инструменты для стимулирования перемен и управления изменениями. Организационное развитие носит фундаментальный стратегический характер, основой которого является систематическое развитие самих организаций. Таким образом, организационные перемены – это следствие: а) внешних факторов (экономических, социальных и политических) и б) внутренних отношений между различными группами в организации.

Некоторые отождествляют организационное развитие с долгосрочным организационным обучением. Так, например, Такур приводит следующее определение: «По существу, это процесс обучения, возникающий из стремления решить задачи, достичь организационных целей и целей персонала. Задачей организационного развития является не только преобразование отдельных лиц, групп и организаций, а обучение всех этих социальных единиц тому, как развиваться в рабочих условиях».

Естественно, такое понимание организационного развития представляется слишком ограниченным. Организационное обучение безусловно важнейшая для развития организации деятельность, но она является лишь частью, отдельным аспектом всего организационного развития. Подобным образом, можно сказать, что организационное развитие включает в себя развитие и обучение персонала.

Анализ современных подходов позволяет сделать вывод, что в содержательном плане организационное развитие складывается из:

- организационного обучения,
- развития организационной культуры,
- управления карьерой сотрудников и руководителей.

Интеграция проектного управления и организационного развития позволяет выделить три уровня управления человеческими ресурсами предприятий и организаций:

- уровень индивидов (отдельных конкретных сотрудников и руководителей),
- уровень групп и коллективов (структурных единиц, команд, различного рода неформальных объединений, центров развития, сообществ практической деятельности и так далее),
- уровень всей организации.

На каждом уровне организационное развитие имеет свою специфику.

Эта специфика проявляется в том, что организационное развитие на каждом уровне проявляет себя по-разному, а это приводит к тому, что различными должны быть и методы управления. При этом естественно, система управления организационным развитием должна обладать и интегрирующими инструментами, объединяющими как содержательные направления, так и уровни организационного развития. В качестве основы для построения эффективной системы управления организационным развитием в настоящей диссертации предлагается использовать методологию управления проектом, а инструментарий этой методологии следует использовать как основной набор интегрирующих инструментов для управления всей деятельности.

Все определенные содержательные направления, уровни развития и ключевые аспекты тесно взаимосвязаны между собой. Динамика их взаимодействия проявляет себя в рамках конкретных мероприятий по организационному развитию. Эти мероприятия, как было уже отмечено выше, полностью укладываются в проектно-ориентированную систему управления.

Типичные этапы организационного развития это: предварительный этап, анализ и диагностика, соглашение по целям, планирование действий, оценка и корректировка, пересмотр планов. Все этапы организационного развития четко укладываются в определенный цикл, управлять которым целесообразно как проектом.

Предварительный этап состоит из осознания необходимости общеорганизационных перемен. Высшее руководство должно задать себе вопрос: какие проблемы существуют в организации? Какие возможности остаются нерезализованными? и т.д. Эта необходимость привлекает внимание высшего руководства, которое инициирует обсуждение задач и целей возможной программы организационного развития. На данном этапе руководству потребуется человек, который возьмет на себя обязанности координатора, или катализатора, программы, то есть стать главным «агентом перемен». В успехе реальных действий этот человек будет играть определяющую роль. Агентом перемен может выступать относительно беспристрастный и справедливый руководитель высшего звена, возможно из департамента управления человеческими ресурсами или сторонний участник. Такур [3] отмечает, что «если внутри организации не найдется ни одного человека, который мог бы справиться с ролью «внутренне-

го консультанта» или «агента перемен», будет необходимо, чтобы на эту позицию был назначен кто-то со стороны... Менталитет внешнего агента обычно менее ограничен правилами и «условностями» организационной политики».

Одной из ключевых задач на предварительном этапе является определение ролей, которые будут играть представители третьей сторон и их взаимоотношения с руководством компании. В некоторых ситуациях внешний агент может выступать в роли «эксперта-советника» или «катализатора» нового образа мышления и действия. В других случаях он может быть «резонатором» или «посредником», в третьих – «учителем» или «аналитиком». Предпочтительной является роль «процессного консультанта», описанная Шейном. «Процессный консультант стремится, чтобы клиент осознал то, что происходит вокруг него, внутри него и между ним и другими людьми» [7].

После того, как перечень проблем определен и согласован, фокус смещается на анализ и диагностику, т.е. нахождение путей выхода. На данном этапе агент перемен обычно берет на себя инициативу по подготовке предложений и разработке соответствующих действенных мер. Для этого проводится сбор информации с использованием опросных листов, проведения интервью и наблюдений за каждодневными действиями и подготовка необходимых документов и статистических данных. Как замечают Френч и Белл [3], «программа организационного развития начинается с диагностики и подразумевает постоянный сбор и анализ данных на всем протяжении программы. Требования к диагностике – действия должны быть запланированы таким образом, чтобы обеспечить реальное отражение событий, поскольку они – это ключ к решению двух основных проблем: первая заключена в понимании природы вещей или «того, что есть на самом деле», вторая подразумевает знание эффектов или последствий тех или иных действий».

По информации, полученной в ходе диагностики, руководство организации и агент перемен анализируют мнения в отношении организации и ее действий. По итогам анализа выводится совместный диагноз, который служит сигналом для перехода к следующей стадии – определению целей программы и соглашению по ним.

Анализ этапов деятельности, связанной с организационным развитием, показывает, что хотя она и имеет проектную ориентацию, но целиком и полностью вписать ее в формат управления проектом не представляется возможным. Таким образом, в системе проектно-ориентированного управления развитием человеческих ресурсов целесообразно выделять три области [6]:

- Управление проектом,
- Управление программой,
- Управление портфелем.

Проекты по определению представляют собой конечное множество ограниченных во времени и по бюджету инициатив, направленных на достижение определенных, оригинальных целей. Программы состоят из множества проектов и дополнительной текущей деятельности. Не все проекты должны обязательно входить в какие-либо программы, так же как и программы не целиком состоят из проектов. Проектом в развитии человеческих ресурсов следует называть ряд инициатив (называемых в теории организационного развития вмешательствами или интервенциями /40/), направленных на достижение общих целей в рамках общих направлений и образующих единый проектный цикл. Проект развития человеческих ресурсов направлен на развитие определенных ценностей, знаний, способностей, компетенций, связанных с определенной совокупностью процессов. Эта совокупность процессов называется ключевой областью. Освоение различных ключевых областей определяет последовательность развития, которая структурируется в виде определенной последовательности уровней зрелости.

Вторая область проектно-ориентированной системы управления развитием человеческих ресурсов касается управления программами. Понятие «программа» является достаточно емким и имеет различные смыслы. Иногда программа используется как синоним проекта, а управление программой – как синоним управления проектом. Программа представляет собой совокупность взаимосвязанных проектов, реализуемых в рамках единой системы управления

в целях получения дополнительных выгод, недостижимых при изолированном осуществлении проектов. При этом, программы часто включают комплексы работ, которые не входят в содержание ни одного из проектов, входящих в программу. Управление программой направлено на достижение целей программы, а не целей проекта, хотя цели проекта при этом рассматриваются как цели более низкого уровня, как цели вспомогательного характера.

Управление программой в значительной большей степени связано с общим управлением организацией, нежели управление проектом. Программа направлена, как правило, на достижение определенного стратегического положения, на существенное изменение состояния организации. Управление программой имеет две существенных составляющих, которые отличают его от управления проектом:

- Мультипроектное управление и
- Элементы текущей деятельности организации (такие как пост-реализационная деятельность, эксплуатация и развитие результатов проекта и так далее).

Программа таким образом, в отличие от проекта, может целиком включать в себя весь жизненный цикл организации или жизненный цикл конкурентного преимущества организации.

В рамках мультипроектного управления часто существуют общие для нескольких проектов цели или же эти цели, согласованы, скоординированы или взаимосвязаны некоторым образом. Совместное управление несколькими проектами направлено на достижение дополнительных преимуществ и получение дополнительных выгод, которые не могут быть получены при управлении проектами изолированно. Программа развития человеческих ресурсов включает в себя ряд взаимосвязанных проектов и процессов, направленных на повышение уровня зрелости организации и ее человеческих ресурсов.

Жизненный цикл программы является инструментом управления результатов и достижения общих целей, в то время как жизненный цикл проекта является инструментом управления выполнением работ и создания конкретной продукции. Типовой жизненный цикл программы состоит из пяти принципиально отличных этапов:

- 1) Подготовка программы (предпрограммная подготовка)
- 2) Разработка и планирование программы
- 3) Организация выполнения программы (создание организационных и технических механизмов осуществления программы)
- 4) Создание конкретных результатов по программе
- 5) Завершение программы.

Эффективное управление программой должно базироваться на выделении самых важных областей деятельности, определяющих успех программы в целом и не пересекающихся с управлением отдельными проектами развития человеческих ресурсов. В управлении программой можно выделить три основные области или функции:

- Управление результатами,
- Управление заинтересованными сторонами,
- Руководство программой.

Эти функции реализуются на протяжении всего жизненного цикла программы, проходят красной нитью через все процессы управления программой и объединяют процессы управления отдельными проектами в единое целое.

Управление результатами программы представляет собой определение и контроль общих результатов, благ и полезных продуктов, создаваемых в рамках программы. Эти результаты могут носить материальный, осязаемый или нематериальный, неосязаемый характер. Осязаемые результаты, как правило, могут быть количественно выражены и проверены и часто имеют отношение к финансовым целям и показателям.

Неосязаемые результаты носят качественный, нежели количественный характер, хотя очень часто неосязаемые результаты так или иначе связаны с результатами осязаемыми. Важной задачей управления результатами программы является определение, идентификация взаимосвязей между различными результатами и продуктами программы. Это особенно важно для проектов развития человеческих ресурсов, так как результаты этих проектов не явля-

ются осязаемыми с точки зрения традиционных показателей деятельности предприятий и организаций.

Второй важнейшей функцией управления программой является управления заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), физическими или юридическими сторонами, интересы которых подвержены позитивному или негативному воздействию со стороны проекта. Для программ развития человеческих ресурсов заинтересованными сторонами являются все сотрудники и руководители предприятий.

Управление заинтересованными сторонами программы в первую очередь должно обеспечить идентификацию этих субъектов и видов взаимодействия между ними и программой. На основе выявленного взаимодействия необходимо разработать систему коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью их позитивного вовлечения в программу, управления их ожиданиями и улучшения восприятия задач программы.

Под руководством программой следует понимать разработку, применение и контроль использования распоряжений, процедур, стандартов, процессов, регламентов, организационных решений и положений, касающихся конкретной программы. Результатом деятельности по руководству программой является создание организационного механизма эффективного и результативного управления всеми составляющими частями программы, сфокусированного на достижении программных целей.

Третья область проектно-ориентированного управления развитием человеческих ресурсов носит название управления портфелем.

Портфелем (стратегическим портфелем) называют совокупность проектов и/или программ, а также другой деятельности, объединенную в рамках одной системы управления для достижения стратегических целей организации. Проекты и программы, входящие в состав портфеля, не обязательно должны быть взаимосвязаны между собой.

К наиболее существенным видам деятельности по управлению портфелем можно отнести:

- Трансформирование организационных стратегий в конкретные инициативы и направления, объединяющие в себе определенные программы и проекты, иными словами – это перевод стратегии организации на язык управления проектами;
- Идентификация и инициация программ и проектов,
- Выделение и распределение (также как и перераспределение) ресурсов по программам, проектам и другим видам деятельности;
- Поддержание баланса между проектами и программами портфеля,
- Создание и поддержание общекорпоративной системы (также как и организационной среды) управления организационного развития.

Управление портфелем представляет собой интегрирующую, объединяющую подсистему всего управления развитием человеческих ресурсов организации. Иными словами, управление развитием человеческих ресурсов в целом и представляет собой проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации. Все управление стратегическим портфелем развития предлагается базировать на ставшей уже популярной и известной модели зрелости организации.

Библиографический список

1. Выходцева Е.А. Организационное поведение в жизненном цикле проекта. / Вестник Университета. № 5 (43).- М.: ГУУ, 2008
2. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. - М., 2004. – 352 с.
3. Монди Р.Уэйн, Ноу Роберт М., Премо Шейн Р., Монди Джуди Бэнди. Управление персоналом (8 издание). - СПб.: Питер, 2003.
4. Питерс Т, Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
5. Разу М.Л., Якутин Ю.В., Разу Б.М., Бронникова Т.М., Титов С.А. Управление проектом: Основы проектного управления. Под ред. Разу М.Л. - М.: КноРус, 2008. – 768 с.

6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI Standards Committee, PMI, 2004.
7. Schein, E.H. Process Consultation: its Role in Organisation Development, Addison-Wesley, 1969.

УДК: 331.1

*А.Б. Зеленцов
Л.С. Зеленцова*

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СОЧЕТАНИЯ МЕТОДОВ ГРЕЙДИРОВАНИЯ И ОПЦИОНОВ

Аннотация: в данной статье человеческие ресурсы рассматриваются как реальные активы организации, приносящие доход. Это позволяет использовать при их планировании различные методы, характерные для материальных активов. В основе кадрового планирования лежит нормативный метод, который не учитывает динамику и изменчивость внутренней и внешней среды, поэтому в статье предлагается модификация этого метода на основе введения корректирующих коэффициентов. Требование гибкости кадрового планирования, а также необходимость учета возможности расширения или сокращения бизнеса, особенно если в организации реализуются несколько бизнес-процессов, реализуются в данной работе на основе рационального метода грейдинга должностей и работников в сочетании с методом опционов. Предложены опцион найма (контракт с отложенной датой) и опцион высвобождения (срочный договор найма с открытой датой увольнения) с соблюдением правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении сотрудников. Показано, что эффективность использования метода опциона должна быть гарантированно обеспечена созданием сбалансированной системой должностей и окладов. С этой целью предлагается использовать метод грейдинга - иерархии должностей по степени значимости и ценности для организации

Ключевые слова: активы, грейдинг, кадровая политика, кадровое планирование, метод опционов, неосязаемый капитал, структура капитала организации, человеческие ресурсы

*Alexey Zelentsov
Lydia Zelentsova*

THE HEADCOUNT PLANNING ORGANIZATION ON THE BASIS OF A COMBINATION OF GRADING AND OPTIONS METHODS

Abstract: in this article the human resources review are as real assets, income. It enables you to use when planning various methods, characteristic characteristic for tangible assets. The basis of personnel planning is the regulatory method that does not take into account the dynamics and variability of internal and external environment, so the article h-require modification of this method on the basis of introduction of correction factors. The requirement of flexibility HR planning, as well as the need to consider the possibility of expansion or contraction of business, especially if your organization has implemented several business processes, implemented in this work on the basis of rational IU-Toda of position grading and workers in combination with the options method. The article offers the option of hiring (a contract with deposits-by date) and the option of the release (a term employment contract with a covered date of dismissal) with observance of legal norms and institutions-Onno-psychological support