

**В.Н. Минина, А. Крупская, Е. Дмитриенко**  
**Управление человеческими ресурсами в проектных организациях:**  
**ориентация на ключевых сотрудников**

Исследование посвящено управлению человеческими ресурсами в проектных организациях. Основное внимание сконцентрировано на особенностях системы управления персоналом, а также ориентации на ключевых сотрудников. Работа содержит анализ теоретических аспектов концепции ключевых сотрудников, а также качественное исследование финских компаний, связанных со строительной отраслью, оперирующих на российском рынке. Результатом исследования стали выявленные особенности системы управления персоналом для анализируемых компаний, а так же модель ключевых сотрудников. Современная бизнес среда характеризуется турбулентностью и высокой конкуренцией. Турбулентность может быть охарактеризована динамичностью, которая в свою очередь может быть описана как готовность к изменениям и быстрой реакцией на вызовы среды. Видно, что турбулентная среда кардинальным образом воздействует на поведение организации. В данной среде развиваются гибкие структуры и ориентация на клиента. Это в свою очередь, достигается за счет проектных организаций и управления проектами. (Clegg & Courpasson 2004:527) Проектные компании отличаются от всех остальных, в том числе практиками управления человеческими ресурсами. В таких компаниях работники могут характеризоваться функциональной мобильностью, внутриорганизационной мобильностью, совмещением различных ролей, дополнительными социальными компетенциями, такими как способность работать в команде и развитие лидерства. Организации взаимодействуют с помощью новых моделей. Значимыми становятся отношения в сети, клиентоориентированный подход, способность брать на себя риски, социальная интеграция. Это означает, что роль и содержание HRM в проектных организациях постепенно меняются. Проектный бизнес предполагает делегирование власти и косвенный контроль (Arrto, 2008). Это требует совмещение действий руководителей и служащих, создание и поддержание доверительных отношений и предпринимательского стиля управления, а также рефлексии. Отношения между членами команды также весьма неофициальны и неструктурированы, что означает требование более высокого личного доверия (Ganskau Minina, 2008). HRM должен развивать этот предпринимательский стиль в организации, чтобы помочь работникам справляться с новыми уровнями ответственности, строить и поддерживать внутригрупповое доверие, находить оптимальные решения в трудных условиях. Возвращаясь к характеристикам современной среды, особенно важными для фирмы, согласно ресурсной концепции фирмы, становятся ценные и уникальные ресурсы и способности. (Collis & Montgomery, 1995; Hamel, 1994; Prahalad & Hamel, 1990). Можно сказать, что ресурсы и способности становятся источниками устойчивого конкурентного преимущества. (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Ясно, что в данном случае способности ключевых сотрудников становятся основными ресурсами для достижения конкурентного преимущества. В современной литературе все больше внимания уделяется понятию ключевых сотрудников. Однако наблюдается существенный недостаток исследований в академических изданиях. Можно выделить два подхода к определению данного понятия: статический подход, ориентированный на прошлое и настоящее, (Powell, 2002) и динамический, ориентированный на будущее развитие. (Teitelbaum, 2004; Lepak&Snell, 1999; Lopez-Cabrales, Ramon Valle & Innes Herrero, 2006). В работе

приведено подробное описание вышеупомянутых подходов. Эмпирическое исследование является частью российско-финского проекта STROI Network, изучающего различные аспекты управления финских компаний, связанных со строительной отраслью, оперирующих на российском рынке. В рамках качественного исследования было проведено 18 полуструктурированных интервью в 13 компаниях. В исследовании участвовали компании различного размера: как малые, численностью до 20 человек, так и крупные, численность которых составляла более 3000 человек. Некоторые компании оперировали на рынке более 20 лет, другие же недавно появились на российском рынке. В исследовании участвовали как строительные компании, так и проектные бюро, консалтинговые компании, компании, занимающиеся продажей строительных материалов и др. Интервью проводились с директорами по управлению персоналом и с руководителями, выполняющими функции по управлению персоналом. Длительность каждого интервью составила 1 час. Проведенное эмпирическое исследование выявило две модели управления человеческими ресурсами в финских компаниях, оперирующих на российском рынке: использование практик УЧР, распространенных в России либо внедрение финских практик УЧР. Результаты проведенных интервью показали, что можно рекомендовать внедрение корпоративных практик УЧР, однако следует выявлять российские особенности и в соответствии с ними корректировать корпоративные практики. Наиболее важными компетенциями для сотрудников международных компаний становятся социальные компетенции и коммуникативные навыки, а также навыки целеполагания. Респонденты отметили недостаток развития практических навыков у выпускников российских ВУЗов. Помимо особенностей системы УЧР была подтверждена модель ключевых сотрудников, разработанная в ходе теоретического исследования. Ключевых сотрудников можно определять по соотношению пяти групп способностей: - Обучение: способность обучаться на основании полученного опыта и перенимать лучшие практики - Компетентность: способность развивать технические аспекты, связанные с производством продукта или услуги - Интеграция: заключается в интегрировании различных стейкхолдеров. Человек общается с различными заинтересованными группами, и через него идут основные информационные потоки. Таким образом, он становится своего рода узлом или хабом в социальной сети. - Рефлексия: способность осознавать и размышлять над полученным опытом, обдумывать и принимать решения исходя из проведенного анализа. Эта группа способностей обеспечивает динамичность для организации. - Доверительные отношения. Способность создавать доверие во взаимоотношениях с заинтересованными группами. Баланс или комбинация различно развитых способностей будет отличаться от отрасли, степени развития бизнеса, возможно, от других факторов. Кроме того, представляется, что ключевые работники могут быть определены через анализ трех сфер: социальной, профессиональной и управленческой. Таким образом, динамичная среда с высокой конкуренцией, особенно характерная для проектного бизнеса диктует необходимость предпринимательского стиля управления, кроме того, необходимо создавать и развивать специфические, трудно копируемые ресурсы, которые становятся источником конкурентного преимущества. В данном случае такими ресурсами становятся способности ключевых сотрудников.