

Проблемы проектного управления, актуальные при формировании HR-бренда

Морозов К.П., бакалавр, Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Аверин А.В., кандидат философских наук, доцент, Финансовый университет
при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается выбор оптимального метода проектного менеджмента, который позволил бы повысить эффективность реализации проектов в области HR-брендинга. Также, выявлены наиболее часто встречающиеся проблемы при реализации проектов по формированию HR-бренда организации. Обоснована необходимость и целесообразность выбора метода проектного управления, который позволил бы решить выделенные проблемы, а также повысить эффективность реализации проектов в сфере формирования HR-бренда организации.

Ключевые слова: проектный менеджмент, анализ, hr-бренд, эффективность проекта.

Problems of project management, relevant in the formation of HR-brand

Morozov K.P., bachelor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Averin A.V., Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The article discusses the choice of the optimal method of project management, which would improve the efficiency of projects in the field of HR-branding. Also, identified the most common problems in the implementation of

projects on the formation of the HR-brand of the organization. The necessity and expediency of choosing the method of project management, which would allow to solve the identified problems, as well as to increase the efficiency of projects in the field of formation of HR-brand of the organization.

Keywords: project management, analysis, hr-brand, project efficiency.

Введение

В настоящее время в России наблюдается увеличение внимания к проектному менеджменту как к одному из наиболее действенных способов организации деятельности в управленческой среде осуществления проектов.¹ Тем не менее, компании, которые только начинают практиковать применение проектных методов, часто сталкиваются с рядом проблем. Так и компании, использующие методы проектного менеджмента в сфере HR-брендинга, сталкиваются с определенными трудностями.

Результаты исследования

Для того, чтобы выявить проблемные аспекты, связанные с использованием проектного менеджмента, следует прежде всего проанализировать, какие проблемы относительно HR-брендинга выделяют специалисты данной сферы на основе современных практик. Так, автор предлагает обратиться к статье, созданной президентом ICC Russia, управляющим партнером FirstGull, Вебер А.² Проанализируем основные проблемы, которые выделил эксперт на основе практических примеров реализации, и исследуем, как эти проблемы связаны с проектным менеджментом.

Так, первая проблема, которую следует рассмотреть, заключается в том, что обещание бренда строится на ложных, неверных представлениях и предположениях о потребностях, желаниях и ценностях целевых аудиторий. Если рассмотреть данную проблему с точки зрения проектного менеджмента,

¹ Мусаева Ш.М., Вовко В.В. Проектный менеджмент, как современный подход к организационной деятельности // Поиск. – 2016. – №1 (3). – С. 248-250.

² Вебер А. HR-брендинг. 10 ключевых ошибок при построении HR-бренда // Hrdocs.ru URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/hr-brening/> (дата обращения: 10.05.2019).

то следует отметить, что она вызвана, во-первых, некачественным этапом планирования, где менеджер проекта не выделил такую важную стадию, как анализ целевых аудиторий, их особенностей и предпочтений.

Во-вторых, анализируя проблему, следует отметить, что как следствие ошибок в планировании, такой этап проекта как исследование целевой аудитории был пропущен. В качестве результата можно заметить, что совокупность выделенных проблемных аспектов может повлечь за собой отсутствие запланированного эффекта от мероприятий по HR-брендингу, а также траты бюджетных средств и временных ресурсов менеджеров.

Второй проблемой, которую выделил в своей статье Вебер А., выступает оторванность HR-бренда от бренда компании в целом, ее корневого бренда, который предлагается потребителям с экранов телевизоров. Анализируя данную проблему, автор полагает, что в аспекте проектного менеджмента данная проблема является результатом ошибок при управлении заинтересованными сторонами, а также коммуникациями проекта. В связи с тем, что за брендом компании как производителя товаров и услуг отвечает отдел маркетинга, а за HR-бренд зачастую отвечает HR отдел, особо значимым для менеджера проекта является формирование плана коммуникаций, определение каналов коммуникаций и составление плана работы с заинтересованными сторонами.

Следует отметить, что именно качественно выстроенное и, как следствие, оперативное взаимодействие всех заинтересованных сторон позволит менеджеру проекта избежать подобных ошибок и трудностей при реализации проекта, которые могут негативно отразиться на деятельности компании в целом. Более того, осуществление управления проектом требует системности, а также понимания и учета долгосрочных целей и планов компании.

Следующей проблемой в области формирования HR-бренда работодателя, выделенной экспертом, является отсутствие уникальности HR-бренда. Иными словами, HR-бренд не выделяется среди конкурентов, предлагая одинаковые обещания, используя одинаковые коммуникации и

прочие однотипные атрибуты для своего HR-бренда. Автор предлагает перевести данную проблему в аспект проектного менеджмента следующим образом: данная проблема, относится, прежде всего, к планированию проекта. Именно на этапе планирования менеджеру необходимо выделить пакет работ, связанных с подготовкой к реализации проекта, где команде проекта необходимо провести исследование международных практик, опыта конкурентов, бенчмаркинг и другие исследования, которые помогут сформировать у команды четкое представление о том, как сделать свой HR-бренд уникальным и достичь поставленных показателей по итогам проекта.

Следующая проблема, связанная с HR-брендингом, – отсутствие вовлеченности и интереса у руководства относительно проектов в рассматриваемой сфере. Говоря об управлении проектом, необходимо отметить, что в данном случае проблема относится к взаимодействию с заинтересованными сторонами. При осуществлении подобных проектов следует, прежде всего, обеспечить поддержку со стороны высшего руководства, настроить активное взаимодействие с ним. Ключевую роль в развитии HR-бренда играет личность главы компании. Менеджеру проекта, как было отмечено выше, необходимо осуществлять проект при активном взаимодействии с руководителем компании для того, чтобы он являлся «адвокатом бренда» и разделял и транслировал те ценности, которые формирует HR-бренд.

Вебер А. обращает внимание на то, что корпоративная культура является очень инертной и для того, что ее изменить, необходимо время, силы и приверженность. Автор считает, что с точки зрения проектного менеджмента данная проблема затрагивает аспект планирования, где менеджеру необходимо выделить пакет работ по распространению нового HR-бренда, а также выделить определенные временные, денежные и человеческие ресурсы на то, чтобы построить качественное взаимодействие всех тех лиц, на которых проект оказывает воздействие. Во-вторых, на этапе реализации, следует поддерживать эффективность каналов коммуникации и получения обратной связи для того,

чтобы этап внедрения прошел эффективно, и команда проекта могла своевременно внести соответствующие изменения и корректировки в проект.

Помимо проблемных аспектов, рассмотренных автором выше, одной из основных проблем при реализации проектов по HR-брендингу выступает отсутствие четкого понимания ключевых метрик и показателей эффективности проекта. Данная проблема влечет за собой перерасход ресурсов в связи с расширением содержания проекта из-за размытости его границ и незакрепленного конечного результата. С точки зрения проектного менеджмента, эта проблема может быть решена путем составления и подписания устава проекта или другого документа, который следует подписать руководству для того, чтобы иметь четкое представление о сроках, денежном выражении требуемых ресурсов и, соответственно, тех показателей, которых команда проекта должна достичь.

Другой проблемой, которую необходимо рассмотреть, является несогласованность реализуемых проектов. В данном случае следует отметить, что при реализации проектов, направленных на формирование и развитие HR-бренда, менеджерам проектов необходимо иметь отлаженную коммуникацию и обладать четким представлением о том, что данные проекта имеют сильную связь со стратегией компании и должны быть реализованы в соответствии с ней. Так, все проекты, связанные с HR-брендом, реализуемые усилиями отдела HR, PR или маркетинга, должны быть согласованы. Здесь ключевым моментом является гибкость и активность восприятия проектами изменяющейся внешней среды, готовность вносить изменения в проект в соответствии с той информацией, которая поступает из других проектов, связанных с HR-брендингом, а также из других смежных в этой сфере отделов и команд.

Помимо рассмотренных выше проблем, возникающих при реализации проектов в сфере формирования HR-бренда организации, одной из наиболее важных и значимых является проблема высокой переменчивости внешней среды проекта. Проекты данного типа направлены на людей и имеют своей целью их привлечение и удержание. Когда главной задачей проекта становится

работа с людьми, крайне важно уметь адаптироваться к их изменяющимся предпочтениям, вводить новые требования, активно работать с заказчиком.

Таким образом, можно отметить, что управление проектами в сфере HR-брендинга является сложным процессом, вовлекающим множество заинтересованных сторон, а также требующим особых знаний и навыков. Обратившись к учебному пособию по управлению проектами Борониной Л.Н. «Основы управления проектами», можно выделить ключевые факторы, влияющие на успех проекта³:

1. четкое формулирование миссии, целей и границ проекта;
2. обеспечение поддержки со стороны высшего руководства компании;
3. создание качественных планов;
4. формирование содержания проекта на основе требований заказчика;
5. включение в содержание проекта требований конечных пользователей;
6. владение необходимыми технологиями;
7. наличие квалифицированных исполнителей;
8. обеспечение эффективной системы контроля;
9. обеспечение эффективных коммуникаций;
10. способность быстро и эффективно разрешать трудности.

Проанализировав теоретический материал, а также практический опыт современных компаний, можно обобщить и выделить ряд проблем⁴, с которыми чаще всего сталкиваются менеджеры при управлении проектами в сфере формирования HR-бренда работодателя:

1. Частые изменения во внешней среде проекта, которые влияют на его ход и содержание.

Такая проблема связана с тем, что проекты в сфере формирования HR-бренда работодателя, связаны с привлечением и удержанием людей. Иными словами, так как проекты направлены на людей, чьи взгляды, настроение и

³ Боронина Л.Н. Основы управления проектами: учебное пособие. – Екатеринбург: Издательство Уральского федерального университета, 2015. – С. 112.

⁴ Top 10 Project Management Challenges // Villanovau.com URL: <https://www.villanovau.com/resources/project-management/top-10-challenges/#.WhcCabpuKUI> (дата обращения: 16.05.2019).

вкусы характеризуются высокой переменчивостью, в проект зачастую могут поступать внешние вызовы, требующие корректировок в содержании и требованиях.

Более того, в связи с тем, что в современном мире существует тенденция к усилению конкуренции между компаниями за лучших сотрудников в построении HR-бренда, этот фактор также оказывает значительное влияние на содержание и требования к проекту. Так, например, неожиданно анонсированное мероприятие для студентов, может нанести колоссальный удар по проекту конкурирующей компании, которой необходимо будет быстро и оперативно принять меры и внести корректировки в проект в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

2. Отсутствие широкого практического опыта HR-менеджеров в использовании проектного подхода и менеджмента.

В связи с тем, что в России проекты по HR-брендингу получили широкое распространение относительно недавно, у компаний отсутствует достаточная экспертиза в управлении проектами подобного характера, в связи с чем возникает угроза размытия границ проекта, что ведет к увеличению стоимости проекта, а также сроков реализации. Часто такая проблема связывается с недостаточной компетенцией HR-менеджера, курирующего проект. HR-менеджер зачастую не обладает навыками проектного менеджмента. Иными словами, в силу отсутствия широкого практического опыта проектного управления, такой важный процесс как определение содержания проекта, его согласование с заинтересованными сторонами, разбиение на конкретные измеримые задачи и пакеты работ, зачастую выполняется недостаточно качественно. Данную проблему можно соотнести с первым пунктом приведенных выше ключевых факторов успешной реализации.

Следует обратить внимание на то, менеджерам не ставятся конкретные KPI (Key Performance Indicators – показатели эффективности, которых требуется достичь) по реализации данных проектов, в то время как те уже имеют определенные ключевые показатели достижения результата

относительно своей оперативной деятельности, связанной с подбором персонала. Таким образом, мотивация самих менеджеров, занимающихся реализацией проектов, падает, вызывая растяжение проектов по содержанию и срокам.

3. Нежелание выделять бюджеты на HR-брендинговые проекты.

Следует отметить, что не каждая компания понимает и принимает потребность в проведении проектов подобного рода и, более того, не видит их потенциальной эффективности. В связи с этим возникает проблема выделения средств на более приоритетные по мнению руководства компании проекта и отсутствия бюджетов на HR-бренд. Так, денежные средства, человеческие и другие ресурсы перемещаются на те проекты, которые имеют более очевидное влияние на прибыль и другие результаты деятельности компании. Эта проблема ведет к тому, что менеджер вынужден сокращать качество и увеличивать срок реализации проектов.

Основной причиной, по которой происходят подобные изменения, является низкая вовлеченность высшего менеджмента в проекты по созданию и развитию HR-бренда. В данном случае необходимо разработать план действий по вовлечению высшего руководства в проект, что поможет добиться второго преимущества из выше приведенного списка факторов успешности проекта.

4. Отсутствие вовлеченности всех заинтересованных сторон и низкий уровень коммуникаций в проекте.

Автор отмечает, что подобная проблема возникает в основном в крупных компаниях в тех случаях, когда заказчиком и спонсором являются разные лица, а также при разделении обязанностей менеджера и куратора проекта. Помимо того, такая проблема возникает при отсутствии у заинтересованных сторон, как было отмечено выше, понимания значимости проекта. Так, менеджеру проекта, связанного с формированием HR-бренда работодателя, необходимо, прежде всего, провести предварительную грамотную работу со всеми заинтересованными сторонами, а также активно взаимодействовать с ними в течение проекта для того, чтобы каждая из этих сторон была вовлечена в

проект и оказывала положительное влияние на его реализацию. Система коммуникаций в крупных компаниях может быть достаточно сложной, в ней может наблюдаться отсутствие гибкости, что негативно сказывается на проекте и обуславливает выделенную проблему.

5. Неопределенность целей и задач проекта.

Прежде чем следовать за современным трендом внедрения в компанию проектов по HR-брендингу, каждой компании необходимо осуществить детальный и качественный анализ текущей ситуации относительно EVP с целью выявления потребностей организации в данной области и формирования конкретных целей и задач, которые повлекут за собой инициацию проектов. Следует отметить, что по методологии управления проектами⁵:

1. Цели в проекте должны быть реальными и иметь возможность достижения в рамках заданных ограничений проекта;

2. Цели должны быть определенными: понятными и однозначно воспринятыми командой проекта;

3. Необходимо, чтобы цели были измеримыми, достижение цели должно определяться в количественном показателе.

Следует обратить внимание на то, что если компания стремится следовать трендам внедрения HR-бренда и идти в ногу со временем, не имея при этом конкретной потребности, а также целей и задач, то с большой вероятностью проект окажется заморожен или устранен из портфеля проектов компании.

6. Менеджер проекта недостаточно вовлечен в проекты по HR-брендингу, не уделяет достаточно внимания их реализации в связи с наличием дополнительной значительной нагрузки в виде операционных задач по подбору и найму персонала.

Автор обращает внимание на то, что в современных компаниях зачастую встречаются ситуации, когда менеджерами проектов назначаются менеджеры

⁵ Рыбкина Е.А., Гильмутдинов С.Р. Управление проектами: область, методология, система // ВЭПС. – 2014. – №1. – С. 36-39.

по персоналу, у которых отсутствует возможность выделить достаточное количество времени для управления такими проектами в связи с высокой нагрузкой в виде операционных задач. Как было отмечено автором выше, часто встречается ситуация, когда у менеджеров по персоналу отсутствуют выделенные KPI по реализации проектов, связанных с формированием, развитием и продвижением HR-бренда работодателя. В то же время имеются определенные ключевые показатели достижения результата по оперативной деятельности менеджера по персоналу. Такая ситуация ведет к тому, что нагрузка менеджеров и их цели не согласуются и не соотносятся с объемом задач по проектам и их целям, в связи с чем возникают серьезные проблемы при их реализации.

Заключение

Таким образом, на основе рассмотренных выше проблем, можно отметить, что для их устранения будет целесообразным выбор метода проектного менеджмента, который позволил бы повысить эффективность реализации проектов в области HR-брендинга. Так, метод управления проектами позволил бы, во-первых, упорядочить деятельность в выбранной сфере, что крайне необходимо исходя из выделенных проблем. Во-вторых, это позволило бы повысить профессионализм менеджера и команды в целом в области управления проектами. Помимо того, выбор и использование метода управления проектами позволило бы повысить открытость и прозрачность проектного управления в области формирования HR-бренда, что поспособствовало бы улучшению мнения руководства и других заинтересованных сторон относительно необходимости таких проектов и их результативности.

На основе исследованных теоретических источников, а также интервью Вебера А. с ведущими менеджерами по HR-бренду, автор приходит к выводу о том, что среди наиболее часто встречающихся проблем при реализации проектов по формированию HR-бренда организации можно выделить: частые изменения во внешней среде проекта, которые влияют на ход и содержание;

отсутствие широкого практического опыта HR-менеджеров в использовании проектного подхода и менеджмента; нежелание руководства выделять бюджеты на HR-брендинговые проекты; отсутствие вовлеченности всех заинтересованных сторон и низкий уровень коммуникаций в проекте; неопределенность целей и задач проекта; менеджер проекта недостаточно вовлечен в проекты по HR-брендингу в связи с наличием дополнительной значительной нагрузки в виде операционных задач по подбору и найму персонала. Также автор формирует вывод о необходимости и целесообразности выбора метода проектного управления, который позволил бы решить выделенные проблемы, а также повысить эффективность реализации проектов в сфере формирования HR-бренда организации.

Библиографический список

1. Андерсон Д. Дж., Кармайкл Э. Канбан: Краткое руководство // Leankanban.com URL: leankanban.com/guide (дата обращения: 24.04.2019).
2. Андрейченко Н.В., Губа А.Е. HR-брендинг в России: тенденции и проблемы формирования // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: сборник научных трудов. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2015. – С. 7-11.
3. Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2015. – 112 с.
4. Вебер А. HR-брендинг. 10 ключевых ошибок при построении HR-бренда // Hrdocs.ru URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/hr-brending/> (дата обращения: 10.05.2019).
5. Вылегжанина А.О. Мультипроектное управление и системы проектного управления: учебное пособие. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 160 с.
6. Громова Н.В. HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний // Современная конкуренция. – 2016. – №1 (55). – С. 43-53.

7. Жукова Т.Н. Проектное управление (методологический аспект): Монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 170 с.

8. Мусаева Ш.М., Вовко В.В. Проектный менеджмент, как современный подход к организационной деятельности // Поиск. – 2016. – №1 (3). – С. 248-250.

9. Рыбкина Е.А., Гильмутдинов С.Р. Управление проектами: область, методология, система // ВЭПС. – 2014. – №1. – С. 36-39.

10. Top 10 Project Management Challenges // Villanovau.com URL: <https://www.villanovau.com/resources/project-management/top-10-challenges/#.WhcSabpuKU1> (дата обращения: 16.05.2019).

References

1. Anderson D.J., Carmichael E. Kanban: Quick guide // Leankanban.com URL: leankanban.com/guide (date of application: 24.04.2019).

2. Andreichenko N.V. Guba A.E. HR-branding in Russia: trends and problems of formation // Human resources: problems of innovative development and use: collection of scientific works. – Kemerovo: Kemerovo state University, 2015. – P. 7-11.

3. Boronina L.N., Senuk Z.V. Project management basics. – Ekaterinburg: Ural University Publishing house, 2015. – 112 p.

4. Weber, A. HR-branding. 10 key mistakes in HR-brand building // Hrdocs.ru URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/hr-brending/> (accessed 10.05.2019).

5. Vylegzhanina A.O. multi-Project management and project management systems: tutorial. – Moscow-Berlin: Direct Media, 2015. 160 p.

6. Gromova N.V. HR-branding in ensuring the competitiveness of companies // Modern competition. – 2016. – №1 (55). – P. 43-53.

7. Zhukova T.N. Project management (methodological aspect): Monograph. – SPb.: Spbgieu, 2011. – 170 p.

8. Musaeva Sh.M., Vovko V.V. Project management as a modern approach to organizational activity // Search. – 2016. – №1 (3). – Pp. 248-250.

9. Rybkina, E.A., Gilmutdinov S.R. project Management: scope, methodology, system // VEPS. – 2014. – №1. – Pp. 36-39.

10. Top 10 Project Management Challenges // Villanovau.com URL: <https://www.villanovau.com/resources/project-management/top-10-challenges/#.WhcSabpuKUI> (дата обращения: 16.05.2019).