Влияние организационного контекста на проекты внутреннего развития

Internal development projects in the organizational context.

Перцев Д.В. Перцева Е.Ю.

В настоящее время в зарубежной литературе все чаще проводятся параллели между повышением эффективности работы компании и управлением проектами, однако в отечественной бизнес-практике и академической сфере нет единого подхода к данной проблеме. В данной статье демонстрируются возможности применения проектного подхода для реализации действий, не направленных напрямую на получение дополнительных денежных потоков, а нацеленных на совершенствование работы компании.

Nowadays foreign literature parallels increasing efficiency of the company and project management, but in the domestic business practice and between academics there is no common approach to this problem. This article demonstrates the possibility of applying the project management approach for the implementation of the activities which are not aimed directly on additional cash flow, but aimed at improving the company performance.

Управление проектами, типы проектов, внутренние проекты

Project management, classification of projects, internal project

1 Актуальность

Современная конкурентная среда все чаще заставляет компании прибегать к интенсивному пути развития, делая эффективное использование имеющихся ограниченных ресурсов необходимым условием успешной деятельности. При этом подходы к управлению бизнесом постоянно меняются, и тенденции последних лет демонстрируют развитие проектного подхода, получающего все большее признание в деловом сообществе, свидетельством чему является возрастающее количество сертифицированных специалистов и членов ассоциаций по управлению проектами: если 15 лет назад членами PMI были 17 тыс. человек, то к концу 2010 г. их число составило более 300 тыс. (Рисунок 1).

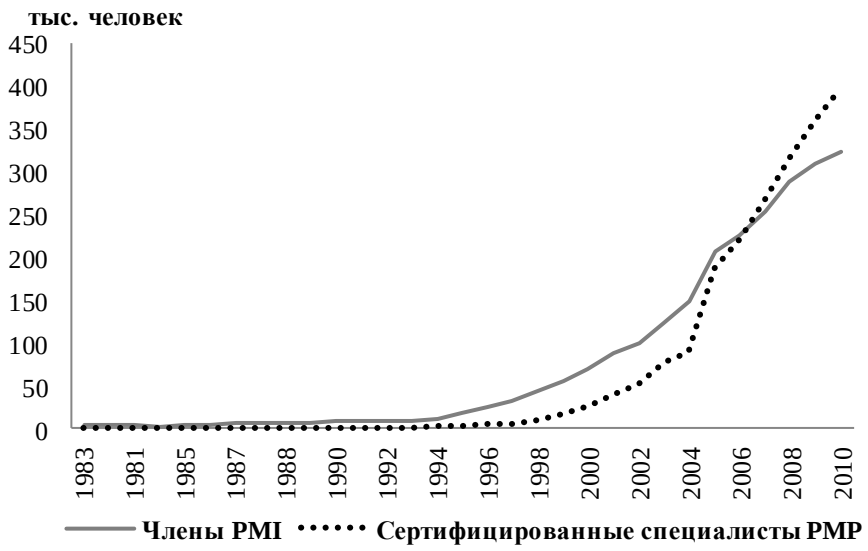

Рисунок 1. Количество членов PMI и сертифицированных специалистов PMP, 1983-2010 гг.

Одной из последних тенденцией в данной области можно считать повышенное внимание к проектам, заказчиком и потребителем результатов которых является сама организация, - проектам внутреннего развития. Выделение таких проектов в отдельную группу является одним из факторов повышения эффективности управления, так как коммерческие проекты и проекты внутреннего развития требуют разных подходов.

В целом проекты, выполняемые для внешнего заказчика (иначе говоря, коммерческие проекты) на сегодняшний день достаточно подробно рассмотрены в научной и бизнес литературе. Меньше внимания уделено проектам, направленным на организацию работы самой компании, проблематика которых и является фокусом данной работы.

2 Постановка проблемы

Описанные тенденции в деловой среде приводят к тому, что «внутренние» или «организационные проекты» становятся центром внимания многих представителей бизнес-сообщества. Наибольшую популярность этот термин приобрел у консультантов, которые под «внутренними проектами» могут понимать любую деятельность от оптимизации бизнес-процессов до выхода на IPO.

Например, с точки зрения компании Microsoft, внутренние проекты характеризуются **затратами,** возмещаемыми самим предприятием, так как проекты ведутся для решения внутренних задач, как, например, регистрация времени, потраченного сотрудниками на обучение, отпуск или время болезни, а также затраты, связанные с проведением организационных мероприятий (празднование Нового Года, семинары, выставки и т.д.).

В консалтинговой компании «Богданов и партнеры» проекты, выполняемые организацией, разделяют на два типа – внешние и внутренние, в зависимости от того, где находится **заказчик** проекта – внутри организации или вне ее. Любая контрактная работа является внешним проектом, поскольку заказчиком выступает внешняя организация или физическое лицо, а любой проект развития, инициированный бизнес-подразделением или генеральным директором – внутренним.

В консалтинговой компании «ПМ Софт» в качестве организационных проектов выделяют совершенствование управления предприятием, слияние и поглощение компаний, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, проведение предвыборных кампаний и т.д. Отличительным признаком данных проектов является то, что они имеют жестко фиксированную **дату финиша**, что приводит к перегрузкам ресурсов.

Теоретики традиционно уделяют *больше* внимания проблеме терминологии, чем практики, но в данном случае даже в теоретических работах нет четкой трактовки понятия. Классически термин «проект организационного развития» относится к проектам, направленным на повышение эффективности деятельности компании в части организации работы персонала [5]. Термин «проект развития бизнеса» часто используется для обозначения проектов, направленных на экстенсивное развитие бизнеса, выход на новые рынки (в том числе, относится к инновационной активности) [7]. «Внутренние проекты» в разных источниках понимаются по-разному: в отдельных источниках понятие трактуется как определение проектов, выполняемых собственными силами компании, без привлечения ресурсов извне, в других работах это проекты, выполняемые в целях самой организации, а не для внешнего заказчика. [11].

В данной работе будет использоваться термин «проекты внутреннего развития». Для того чтобы дать его более четкое определение, по мнению авторов, необходимо обозначить место проектов внутреннего развития в общей совокупности проектов, существующих в компаниях (Рисунок 2).

Рисунок 2. Место проектов внутреннего развития в общем пуле проектов компании

Таким образом, под термином «проекты внутреннего развития» понимаются проекты в рамках операционной деятельности компании, не связанные с коммерческой и производственной стороной ее деятельности. При этом заказчик проекта и большая часть ресурсов находятся внутри организации.

Синтезируя обозначенные выше представления о внутренних проектах компании и представленную классификацию проектов, можно дать следующее определение:

Проект внутреннего развития организации – это внутренний проект компании в рамках ее операционной деятельности, не связанный с прямым извлечением прибыли и направленный на повышение эффективности систем управления компанией.

Несмотря на то, что проекты внутреннего развития не направлены напрямую на получение дополнительных денежных потоков, они призваны способствовать реализации стратегии компании. Однако отсутствие относимых к проектам денежных потоков и разнообразие целей и задач приводят к тому, что формальная оценка эффективности таких проектов становится нетривиальной проблемой. Фактически, критерием оценки проектов организационных изменений является степень соответствия той цели, на реализацию которой они направлены (согласно методологии управления проектами PMI, этот критерий относится к оценке эффективности реализации программ проектов).

Отсутствие структурированного подхода к проектам, направленным на изменение подхода к работе организации, приводит к необходимости детального рассмотрения всего спектра проблем, относящихся к данному вопросу.

Данная работа призвана подчеркнуть важность проблемы управления проектами внутреннего развития через определение их места в общей деятельности компании, выявления их особенностей, а также их классификацию. Предложенная в данной работе классификация проектов внутреннего развития будет использована для создания основы систематизации подходов к их управлению в последующих исследованиях.

Данное исследование базируется на информации, полученной в ходе проведения кабинетных исследований (анализ статей, посвященных проблемам внутреннего развития и управления изменениями в организации с применением проектного подхода), а также в ходе проведения серии глубинных интервью с представителями российских и международных компаний, действующих на российском рынке.

3 Проектный подход к внутреннему развитию компании

Проекты внутреннего развития связаны с организационными инновациями [4, 6], однако литература по управлению проектами, достаточно широко раскрывающая тему управления изменениями в рамках проектов, практически не описывает возможностей управления изменениями как проектами [10].

Стандарты по управлению проектами, такие, как PMBoK [2], Prince2 и ICB не касаются темы управления изменениями в организации, но затрагивают управление изменениями в проектах (прежде всего, изменениями в объеме работ). Стандарты по управлению программами, такие как Standard for Program Management, MSP раскрывают тему управления изменениями в компании в целом. Например, в MSP утверждается, что «для того, чтобы достичь желаемых результатов (программы) необходимо управление процессом изменений, часто включающее изменение отношений и способов работы». Другим примером методологий управления портфелем проектов, затрагивающих тематику управления организационными изменениями, является японская методология P2M – стандарт, посвященный управлению проектами и программами организационных инноваций [15], однако тема управления организационными изменениями ограничивается описанием организационного контекста. И хотя в целом этот стандарт описывает области управления, более применимые при управлении проектами организационных изменений, чем другие методологии, его нельзя назвать полностью адаптированным под управление

проектами, связанных с организационными инновациями, несмотря на заявленное название.

В целом, согласно подходам со стороны управления программой, организационные изменения происходят в рамках определенных существующих программ. [9, 10]. Теоретические разработки подтверждаются эмпирическими данными: согласно опросу, проведенному The Program Management Group, 68% опрошенных рассматривают управление программами как способ управления организационными изменениями через проекты (Рисунок 3). При этом всегда принимается во внимание управление выгодами (benefits management) .

Рисунок 3. Результаты опроса: «Считаете ли вы управление программами способом управления организационными изменениями через проекты?»

3.1 Особенности управления проектами внутреннего развития.

Современные тенденции развития подходов к бизнесу выделяют в качестве одной из наиболее актуальных тем в области управления достижение стратегических целей компании с помощью проектов, направленных на повышение ее эффективности.

Управление проектами в данном случае необходимо для того, чтобы внести изменения в текущие процессы компании, так как обычные организационные структуры и способ ведения деятельности нацелены на сохранение текущего статуса и не «мотивированы» на реорганизацию [7]. Именно поэтому проектный подход нужен не только для того, чтобы предлагать рынку новый продукт, но и для того, чтобы адаптировать саму компанию к меняющимся внешним условиям.

Идея о том, что управление проектами внутреннего развития отличается от управления традиционными проектами с точки зрения общепринятой методологии, появилась

незадолго до её создания (1980-е годы). В 1991 году в журнале «Project management» была опубликована статья об управлении «внутренними проектами» [11]. В статье не дается определения проектов внутреннего развития, но говорится о том, что внедрение новых систем, технологий производства, организационное развитие относятся к особенному роду проектов. К ключевым отличиям таких проектов авторы статьи относят:

1. Нечеткие обоснования для инициации проекта. Если в традиционных проектах существуют документы (техзадания, контракты), характеризующие требования к проекту, то во внутренних проектах на начальной стадии нет четкого понимания задач.

Из-за межфункциональной направленности таких проектов возникает инерция, в результате чего окончательные цели проекта формируются только после того, как изменится внешнее окружение проекта и люди примут его идею. Также на начальных стадиях внутренних проектах оценке сроков и бюджетов уделяется меньше внимания, чем в других проектах.

2. Контекст организационного развития. Обычно внутренние проекты затрагивают многих сотрудников, причем компания зачастую не обладает опытом реализации сопоставимых проектов. Внедрение проекта приводит к изменению способов выполнения работы, перераспределению ролей, новым требованиям к квалификации.

Таким образом, приобретение новых знаний организацией и борьба с сопротивлением изменениям становятся первоочередными задачами при управлении внутренними проектами. Это отражается на фазах реализации проекта (в современной трактовке – на областях знаний и группах процессов управления проектом).

Еще одно отличие проектов внутреннего развития от проектов традиционного типа – особое внимание, уделяемое управлению знаниями. Существует два подхода к получению новых знаний:

- исследование или получение новых для фирмы знаний извне путем экспериментов, опытов, бенчмаркинга и пр;
- разработка, то есть использование уже имеющихся знаний для внесения изменений в бизнес-процессы, повышения эффективности, поиски новых решений.

Проекты внутреннего развития используют оба источника знаний, что требует комплексного подхода к управлению [12]

Серия проведенных глубинных интервью позволила выявить еще несколько особенностей, присущих проектам внутреннего развития:

- Выделить критерии оценки эффективности проекта достаточно сложно, так как такие проекты не приносят относимых к ним денежных потоков, а вносят в существующие потоки корректировки. Следовательно, крайне редко эффективность таких проектов может быть оценена классическими моделями инвестиционного анализа. В связи с трудностями в оценке эффективности возникает проблема при сопоставлении конкурирующих проектов, направленных на достижение одной цели. Кроме того, крайне сложно оценить политический и личностный фактор и его влияние на цели и критерии эффективности проекта, что вносит существенную неопределенность при реализации проекта.

- Ресурсы на реализацию проектов внутреннего развития выделяются «по остаточному принципу» - несмотря на то, что проекты часто срочные, требуют немедленных действий, при выделении ресурсов они получают низкий приоритет. Отсутствие материального стимулирования часто обусловливает низкую мотивацию среди рядовых участников проекта.

- Стихийность возникновения и прекращения. Большое количество проектов внутреннего развития возникают внезапно, как попытка решить какую-либо проблему, и при этом часто они не доводятся до какого-либо логического результата.

- Инициация проектов на различных уровнях организации. Проекты могут быть запущены как топ-менеджментом, так и сотрудниками самого низкого уровня. Они отличаются по масштабу изменений.

Противники проектного подхода при реализации организационных преобразований говорят о том, что методологии управления проектами основаны на бюрократизации, поэтому использование их для управления внутренним развитием нецелесообразно. [13].

Кроме того, большинство экспертов в области менеджмента организаций указывают, что организационные изменения это непрерывный процесс, охватывающий всю компанию и

учитывающий огромное количество факторов, и вместить его в рамки проекта невозможно.

Возможно, из-за этого, а также из-за значительной доли инерции в традиционных организациях (как было отмечено выше), реализация проектов внутреннего развития остается прерогативой внешних исполнителей. По данным компании MBA consult [1] 75% проектов, отдаваемых на аутсорсинг, ориентированы на оптимизацию бизнес-процессов и в конечном итоге на уменьшение расходов компании, 21% — на повышение качества предоставляемых клиентам услуг и 4% — на создание новых услуг, расширение рынка (таким образом, на увеличение доходов в конечном счете направлено 25% проектов).

3.2 Проблемы, связанные с проектами внутреннего развития

Проблемы, которые неизбежно встают на пути проектов внутреннего развития:

Сопротивление изменениям. В свете данной проблемы важным вопросом являются личностные черты менеджера проекта внутреннего развития: его личностные компетенции, коммуникативные навыки, лидерские качества [8, 9]

Постепенный переход к новой системе. Менеджеру проекта приходится распределять время между стратегической целью преобразований и реализацией текущих задач, связанных с поддержанием существующих процессов, причем со временем стратегическое планирование отходит на задний план [3]

Непостоянство внешней среды. Внешние факторы, такие, как действия конкурентов, экономическая конъюнктура, политическая ситуация и пр. влияют на процессы и цели стратегических изменений.

Непостоянство внутренней среды. Конфликты интересов владельцев и просто меняющиеся приоритеты приводят к изменению требований к проектам. Сопутствующей проблемой является нечеткое распределение ролей среди команды проекта и отсутствие какой-либо теоретической базы, посвященной данному вопросу [16].

Дефицит кадров. Для внедрения проектов внутреннего развития команда должна обладать двумя характеристиками: необходимой квалификацией (желательно – опытом реализации подобных проектов) и лояльности внедряемым изменениям.

3.3 Преодоление сопротивления изменениям

Несмотря на то, что сопротивление изменениям проявляется при внедрении большинства новшеств, прежде всего, оно касается организационных инноваций, то есть, изменений в

привычной организации бизнеса, методах работы. В рамках организации всегда идет борьба за ресурсы, поэтому все нововведения будут нарушать успевшее сложиться равновесие. При этом будет как недовольная сторона, не получившая эти ресурсы, или даже потерявшая часть своих, так и приобретающая дополнительные средства сторона, что приводит не только к сопротивлению внедрению инноваций, но и к внутриорганизационным конфликтам.

Обычно выделяю несколько причин сопротивления изменениям, далее будут перечислены сами эти причины и кратко описаны способы борьбы с ними:

1. *Узкособственнический интерес.* В данном случае речь идет о том люди не хотят терять то, что у них уже есть, то, что было наработано в *старых* условиях, без нововведений (деньги, статус, власть, комфорт, связи, политическое преимущество и так далее). Если руководитель выявляет, что основная причина сопротивления именно в этом факторе, он может попытаться объяснить те преимущества, которые заинтересованные стороны получат в результате внедрения инноваций. Однако, естественно, не всегда можно достичь win-win ситуации и личностные интересы иногда ущемляются
2. *Непонимание и недостаток доверия.* Эта причина сопротивления связана с низкой информированностью и/или плохо налаженными связями внутри организации, приводящими к подрыву доверия. Развитию проблемы способствуют слухи, подогреваемые страхом перед неопределенностью, обязательно сопутствующей инновациям. Единственный способ борьбы с таким источником сопротивления – повышение уровня информированности, налаживание неформальных связей с целью повышения доверия к руководству.
3. *Низкая терпимость к изменениям.* Происходит из-за естественного нежелания людей менять существующее положение дел (по крайней мере, до тех пор, пока всё не станет совсем плохо).Классические стереотипы, существующие в сознании сотрудников, которыми они пытаются прикрыть своё нежелание что-то менять: *«Нам это не нужно», «Это у нас уже есть», «У нас не получится», «Это не решает наших главных проблем»*

   Кроме того, причиной нежелания что-либо менять может стать опасение того, что после осуществления изменений проявится недостаток квалификации или способностей сотрудника, или же что придется приспосабливаться к новой среде, то есть тратить усилия на обучения, адаптацию, поиск новых путей своего развития и так далее. Преодолеть это барьер можно опять же с помощью информирования

(необходимо показать сотрудникам, как обучение скажется на их личностном и профессиональном развитии), разъяснения важности данного нововведения для организации целом и для конкретного человека/группы людей.

4. *Различная оценка ситуации.* Здесь имеется в виду то, что сотрудники и руководство могут по-разному оценивать полезность инновации для организации в целом. При этом базируется данное убеждение обычно на том, что сотрудники полагают, что обладают информацией, неизвестной руководству. Если это противоречие выявлено, то устраняется оно относительно просто путем обсуждения, в результате которого меняется либо представление сотрудника о проблеме, либо планы руководства по внедрению инноваций ввиду вновь поступившей информации. Если конфликт не устранен, то его решение переходит в другую плоскость и обычно заканчивается сменой должности несогласным сотрудником.
5. *Давление со стороны коллег.* В данном случае можно говорить не об отдельной причине сопротивления, а о том, что стимулирует его развитие. Эта причина возвращает нас ко второму пункту – недостатку доверия, который, начинаясь на индивидуальном уровне с легкого недовольства, в коллективе может перерасти в волну сопротивления. Конечно же, чтобы не допустить этого, нужно не допустить недоверия к руководству в рамках организации. Как вариант можно рассматривать продвижение большей части инновационных проектов неформальным лидером (который обязательно должен быть в такой организации).
6. *Усталость от изменений.* Происходит в тех компаниях, где не уделяется должного внимания мотивации персонала или первоначальному отбору (когда отбираются заведомо не склонные к инновациям люди). Усталость проявляется в том, что по мере увеличения количества изменений даже бывшие сторонники инновационного подхода могут охладеть и потерять свою приверженность. Сопротивление в данном случае остается практически всегда пассивным, приводя к снижению производительности труда при внедрении инноваций.

   Как уже было отмечено, чтобы избежать этого, необходимо выстроить систему мотивации, нацеленную на частые инновационные проекты. Одна из систем мотивации (предложена MIT) говорит о том, что у разных людей есть разные «карьерные якоря»; один из них – это созидательность, характеризующая людей, которым нравится начинать новое дело. Именно такие люди будут не только сами поддерживать инновации, но и могут выступать вдохновителями для остальных членов команды.

7. *Предыдущий неудачный опыт проведения изменений* приводит к тому, что люди опасаются повторения прошлого неудачного опыта и стремятся оставить всё «как есть». Причем неудачный опыт может выражаться как в недостижении поставленной цели, так и в недостатках системы управления: несоответствующем вознаграждении, непрозрачных действиях менеджеров и т.д. Если у организации есть неудачный опыт, то для борьбы с таким источником сопротивления нужно публично признать прошлые ошибки, объяснить, что стало их причиной и постараться показать, что в будущем этого не повторится. Также сотрудники будут чувствовать себя более уверенно, если будут знать, что виноватые наказаны. Однако эта мера демотивирует менеджеров, отвечающих за проведение инноваций в жизнь, которые стремятся снизить степень своей ответственности.

Не стоит забывать о том, что причины сопротивления внедрению нововведений очень редко очевидны. Для того чтобы понять, с чем именно связано сопротивление, руководителю требуется проявить свои дипломатические навыки.

Пути преодоления сопротивления изменениям при внедрении нововведений

Выше были уже кратко описаны основные способы преодоления сопротивлений изменению при внедрении нововведений. Их можно объединить следующим образом:

1. Основной способ – предоставление информации, эффективен при разных причинах сопротивления. Требует значительных трудозатрат и не всегда устраняет истинную причину недовольства.
2. Вовлечение персонала в проектирование и внедрение инновации. Люди более лояльны к тому, что делали они сами или их хорошие знакомые (дело опять же в неформальных связях), а не то, что спущено сверху. Недостаток такого метода в том, что он требует контроля деятельности сотрудников, так как процесс внедрения инновации невозможно детально спланировать из-за высокой степени неопределенности
3. Поддержка менеджмента эффективна, если сопротивление происходит из-за боязни новых условий, адаптации к ним и обучения
4. Переговоры с группами сотрудников и отдельными представителями (лидерами) позволяют достигнуть компромисса, особенно в случае столкновения личностных интересов: сторонам объясняют, какие положительные моменты они получат взамен ожидаемых ими потерь при осуществлении нововведения. Проблема может возникнуть, если подобных уступок потребуют и остальные группы сотрудников.

4 Заключение

В настоящее время в зарубежной литературе все чаще проводятся параллели между введением изменений в организации (организационными инновациями) и управлением проектами, однако в отечественной бизнес-практике и научных кругах нет единого подхода к рассматриваемой проблеме.

Базой в изучении организационных изменений, проводимых с помощью проектов, является статья Роланда Гарайса [10]. В данной работе обозначены разные типы изменений и описаны основные процессы, относящиеся к их внедрению. Автор полагает, что проекты и программы проектов являются подходящим способом управления изменениями.

Дальнейшее развитие этого вопроса было предпринято многими авторами, которые показывали возможности использования методологии управления проектами при реализации организационных изменений на практике. Исследования показывают, что эффективность организационных изменений зависит от слаженности команды проекта, тесной координации со стейкхолдерами, умением управлять сопротивлением изменениям и т.д.

Многие исследователи [например, 14] приходят к выводу о том, что при управлении организационными изменениями стоит обращаться скорее к техникам управления программами, чем проектами, так как изменения обычно внедряются комплексно.

Определенные трудности вызывает оценка эффекта от внедрения проекта организационных изменений в связи с тем, что выгоды от его реализации обычно описываются качественно, а для эффективного управления необходимы количественные показатели. Таким образом, развитие теории лежит в области изучения возможностей по оценке эффективности проектов организационных изменений. Кроме того, особенности проектов внутреннего развития не позволяют использовать традиционную методологию, следовательно, разработка методологии управления такими проектами в условиях их возрастающей популярности является важной задачей, которая является темой для дальнейших исследований.

5 Список литературы

1. Бадин А. Отдавать или нет? Управление компанией №8 2006

2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Четвертое издание, 2008, Project Management Institute
3. Смирнов А. Тульбович Е. Миссия выполнима. Организационные преобразования в компании. Дистрибуция и Логистика. № 2 март 2008
4. Biedenbach, T., Söderholm, A., 2008. The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: a literature review. Journal of Change Management 8 (2), 123–145
5. Boonstra J.J. Dynamics of Organizational Change and Learning. John Wiley&Sons, Ltd. 2004
6. Bresnen, M., 2006. Conflict and conflated discourses? Project management, organizational change and learning. In: Hodgson, D., Cicmil, S. (Eds.), Making Projects Critical. Palgrave, UK and US, pp. 68–89.,
7. Burgers J.H, Van Den Bosch F. A.J. and Volberda H.W. Why New Business Development Projects Fail: Coping with the Differences of Technological versus Market Knowledge
8. Cowan-Sahadath K. Business transformation: Leadership, integration and innovation – A case study. International Journal of Project Management 28 (2010) 395–404
9. Crawford L., Nahmias A.H. Competencies for managing change. International Journal of Project Management 28 (2010) 405–412
10. Gareis R. Changes of organizations by projects International Journal of Project Management. Volume 28, Issue 4, May 2010, Pages 314-327
11. Mikkelsen H, Olsen W and Riis J 0. Management of internal projects. Project Management Vol 9 No 2 May 1991
12. O'Reilly C. A. and Tushman M. T., The ambidextrous organisation, Harvard Business Review April: 74-81 (2004)
13. Partington D. The project management of organizational change. International Journal of Project Management Vol. 14, No. 1, pp. 13-21, 1996
14. Pellegrinelli, S., 1997. Programme management: organising project-based change. International Journal of Project Management 15 (3), 141–149
15. Project and Program Management for Enterprise Innovation, PMAJ, 2001
16. Stummer M., Zuchi D. Developing roles in change processes – A case study from a public sector organization. International Journal of Project Management 28 (2010) 384394