

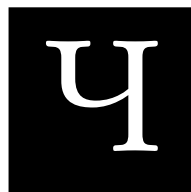
ПУТИ МЕНЕДЖМЕНТА: АККОМОДАЦИЯ ИЛИ АССИМИЛЯЦИЯ? (ЧАСТЬ 2)

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: синергетика в менеджменте, перспективы развития управления проектами в России

Процессы распространения проектного управления и накопленного мирового опыта сложны и разнообразны. Автор данной работы пытается привлечь внимание исследователей к проблемам, связанным с адаптацией личности и предприятий к методам управления проектами. Предлагаем вашему вниманию окончание статьи.



Неизвестный С. И. — практикующий менеджер проектов, имеет большой опыт руководства крупными российскими и международными проектами в области информационных технологий, систем управления проектами. Автор более 120 публикаций в российской и зарубежной печати. Член IPMA, PMI, COVNET, других международных организаций. В 2003 г. Российской ассоциацией управления проектами признан лучшим менеджером проектов России (г. Москва)



8. ТОЛЕРАНТНОСТЬ ИЛИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Часто понятие «личность» подменяется понятием «индивидуальность», однако первое значительно шире. «Личность» предполагает осознанную свободу выбора, а «индивидуальность» — свободу в реализации долга перед верой, общественными нормами, традициями. Данные понятия принципиально отличаются по внутренним критериями и мотивационным поведенческим ценностям.

Очевидно, что процессы адаптации тесно связаны с процессами мотивации и взаимодействия (коммуникации). Мотивация определяет степень необходимости адаптации, взаимодействие — эффективность ее путей,

уровень организованности (процесс организации), инструментарий адаптации.

Что может преобладать в процессах адаптации: принцип толерантности к окружению, к руководству, или принцип максимизации прибыли, нацеленность на эффективность бизнес-процессов и их качество? Предприятия с низким уровнем адаптационных процессов предпочитают толерантность сотрудников профессионализму. Профессионализм предполагает творческое развитие личностных качеств, повышение производительности труда, а для этого необходим талант. Процессы повышения производительности труда всегда требуют наличия эффективного процесса адаптации: со стороны предприятия должны доминировать процессы аккомодации схем делопроизводства и ассимиляции новых технологий, новых методов. Этим, в свою очередь, обусловлены повышенные требования не только к руководящим качествам топ-менеджеров предприятия, но и к лидерским, для соблюдения условий устойчивости предприятия как системы. Другими словами, процессы адаптации должны обеспечивать перестройку предприятия в ходе его деятельности без снижения объемов и качества бизнеса. Это всегда сопряжено в резком повышении управленческих рисков, вплоть до риска дестабилизации предприятия, поэтому руководство многих компаний предпочитает толерантность сотрудников их высоким профессиональным качествам. Подобная стратегия приводит к деградации кадрового состава, к понижению производительности, падению ROI (Return on Investment) и укреплению необходимости использования «серых» методов ведения бизнеса. Есть ли возможность вести делопроизводство по-другому? Каждый выбирает свой путь.

Система проектного управления должна конструироваться и эксплуатироваться с учетом требований устойчивости, разумного

резервирования и самовосстановления — т. е., если один из «кирпичиков»-элементов системы удалить, она продолжит функционировать. При создании штатного расписания предприятия или команды проекта не следует возводить должностную инструкцию в ранг догмы. Конечно, у каждой должности и роли¹ должно быть «ядро» базовых функций. В выполнении этих функций сотрудник, принимаемый на должность, обязан быть профессионалом высокого уровня, но по истечении испытательного срока он должен стремиться освоить и часть функций смежных ролей. Опытные сотрудники кадрового подразделения предприятия четко обозначают эти моменты при приеме специалиста на работу. Базовая мотивация сотрудника на освоение нескольких смежных функций (выполнение большего объема работ, чем предписывает должностная инструкция) может быть изложена ему при приеме на работу, в команду проекта, как один из элементов корпоративной культуры: сотрудники коллектива в случае необходимости оказывают друг другу помощь, «подставляют плечо». Если на предприятии предусмотрен институт отгулов и в экстренных случаях сотруднику по каким-либо причинам необходимо взять отгул на день-два, то его коллеги в любом случае вынуждены брать на себя часть смежных функций. В то же время это значительно сплачивает коллектив, повышает устойчивость его работы. В экстренных случаях пиковой нагрузки на один элемент конструкции, чтобы он не сломался, часть нагрузки следует перераспределить на соседние элементы. В других экстренных случаях при необходимости замены одного элемента другим конструкция также должна продолжать функционировать.

Требование устойчивости конфигурации системы управления проектами не противоречит принципам личностного подхода,

¹ Следует помнить, что в матричных структурах обычно оперируют пятью параметрами, описывающими позицию сотрудника в штатном расписании: профессия (по диплому о полученном образовании), должность — вакансия, на которую сотрудника принимают в штат предприятия (принадлежность к функциональной структуре), функции, выполняемые по должности (в функциональной структуре), роль в конкретном проекте (принадлежность к проектной временной структуре), функции его роли в проекте.

уникальности, незаменимости и неповторимости. Да, при необходимости мы можем заменить одного специалиста на другого, и проект будет выполняться, но ROI штатного расписания или проекта изменится. Если заменяемый сотрудник — личность, профессионал высочайшего уровня, то ROI снизится. Вот почему руководитель или менеджер проекта, отпуская сотрудника в отпуск, отгулы и др., в такой организации, не кривя душой, может сказать ему: «Отдыхай, но возвращайся поскорее. Ты нам очень нужен. Тебя у нас никто не сможет заменить!» В подобных ситуациях наглядно видна зависимость ROI, прибыльности предприятия от качества его штатного расписания, от того, из каких профессионалов и личностей состоит штат или команда проекта.

9. АДАПТАЦИЯ И СИСТЕМА САМООБУЧЕНИЯ (САМОРАЗВИТИЯ)

Если вы считаете, что образование слишком дорого, попробуйте, почему невежество!
(Д. Бок, президент Гарвардского университета)

В самооценке образовательного уровня и компетентности можно выделить четыре основных случая (результата):

- 1) осознанная компетентность;
- 2) неосознанная компетентность;
- 3) осознанная некомпетентность;
- 4) неосознанная некомпетентность.

В первом случае специалист понимает свое место в команде проекта, бизнесе, мире. Для этого ему необходимо прежде всего достаточно глубоко знать себя, уметь изучать себя и окружающую среду. Этот специалист умеет не просто «видеть свое отражение в зеркале», но и сводить к минимуму искажения «изображения». Это высший уровень аналитических способностей. Как правило, это люди гетеровертного склада характера, люди, понимающие и материалистический, эволюционистский подход (присутствие рационалистического начала), и креационистический подход (поступками руководит не столько разум человека,

сколько его душа и сердце). Здесь очень важным является не стать на путь нарциссизма, самоуспокоенности. Для этого опытный специалист всегда строит вектор своих жизненных интересов, своего профессионального движения таким образом, чтобы захватывать, хотя бы незначительно, новые области, те области, в которых он еще не компетентен. Это залог саморазвития, самосовершенствования. Здесь первый и третий случаи стыкуются между собой. Для опытного менеджера первый и третий случаи едины, а вышеприведенное деление имеет только две градации.

Второй случай довольно распространен в России. Многие опытные специалисты работают на так называемом интуитивном уровне. Здесь определяющим являются не полностью осознаваемые интровертные качества человека. Однако наиболее часто в России встречается четвертый вариант — «люди, не знающие зеркала».

Одним из важнейших элементов формирования технологий самообучения (саморазвитие — самый значимый элемент зрелости бизнес-процессов предприятия) является формирование и развитие корпоративной культуры. В этом процессе многое зависит от того, при помощи каких средств, технологий мы приобщаем новых сотрудников предприятия к нашим внутренним взаимоотношениям, к корпоративной культуре. От этого, в свою очередь, зависит время адаптации сотрудника в коллективе, к бизнес-процессам и, следовательно, время, в течение которого новый ресурс начнет вносить вклад в ROI предприятия.

Там, где адаптация нового сотрудника происходит медленно, где коллектив не оказывает новому сотруднику поддержки, взаимопомощи, и тем более там, где его принимают враждебно, время адаптации может быть весьма значительным — например, полгода и более. Если же человека принимают дружелюбно, помогают ему быстро освоиться с инфраструктурой предприятия, понять особенности выполняемых функций, должностные обязанности, схемы делопроизводства, внутренние регламенты и нормативы, если

человек с первых минут пребывания на рабочем месте ощущает комфорт, поддержку, то новый сотрудник уже на второй-третий день начинает вносить вклад в общее дело и приносить прибыль предприятию.

Если в первом случае даже трехмесячного испытательного срока (срока инвестиций средств в новый ресурс) будет мало для того, чтобы новый сотрудник начал работать в плановом режиме (приносить плановый объем прибыли), то во втором случае фактический испытательный срок равняется трем-пяти дням.

В этой связи эффективным является применение единого корпоративного подхода к процессу введения новых сотрудников в бизнес, суть которого сводится к следующему. Служба управления персоналом в зависимости от производственной потребности организует внутренние курсы по обучению новых сотрудников и включает в программу:

- знакомство с организационной структурой предприятия, с основными схемами делопроизводства;
- обучение работе в корпоративной системе документооборота;
- курсы по информационной безопасности;
- курсы по безопасности труда;
- курсы по корпоративным регламентам УП;
- курсы по инструментальным корпоративным системам.

Трудно переоценить значимость обучения для процессов адаптации. Эффективность адаптации во многом зависит от качества системы обучения на предприятии. Поскольку корпоративные системы — это не копии стандартных систем («коробочных продуктов»), а процессы работы в них тесно связаны со спецификой базовой инфраструктуры предприятия, делопроизводства и бизнес-процессов, с организацией информационного обмена и другими особенностями, то обучение работе в корпоративных системах, настроенных под роли и функции в соответствии с внутренними регламентами предприятия, должны осуществлять

специалисты сопровождения и развития этих корпоративных систем. Проведение обучения в сторонних организациях является малоэффективным и функционально не оправданным. Оно не способствует адаптации.

Понимая, что знания, необходимые для оптимального и всеобъемлющего подхода к управлению проектами, пронизывают разные дисциплины (классификация которых искусственно проводится человеком), не стоит «зацикливаться» на них. Особое внимание следует уделять другим дисциплинам на стыках с УП. Прежде всего это относится к психологии, экономике, этике, риторике, теории вероятности, математической статистике, синергетике, теории катастроф и другим смежным областям знаний.

В изложении материала не следует ограничиваться жестко заданными рамками рассмотрения текущей проектной бизнес-деятельности слушателей (или потенциальных слушателей). Подходя к изложению материала системно, например, при рассмотрении жизненного цикла проекта, можно последовательно двигаться от начальной точки инициации через четкую постановку цели проекта, определение текущего местонахождения предприятия, реализующего проект, и последующего фиксирования задач проекта, при помощи решения которых мы достигаем его цели. В соответствии со сформулированными здесь задачами и условиями окружения проекта мы определяем необходимые ресурсы² для решения задач. Методологически здесь можно применять подход, ориентированный на базовую установку слушателей: максимум перевода качественных оценок параметров проекта в количественные, стремление к однозначности, максимальный уход от неопределенности, в том числе и в фиксации основных реперных точек проекта, таких как цели, задачи, инструменты и технологии планирования, организации и исполнения проекта. Следует пересматривать и стараться уходить от популярных в учебно-методической литературе по

² Здесь ресурсы понимаются в широком смысле: время, финансы, материально-технические, человеческие ресурсы и т. д.

УП заблуждений, даже в определении этих точек. Например, многие полагают, что реперной точкой завершения проекта является подписание акта сдачи-приемки конечного результата проекта и проведение финансово-экономических взаиморасчетов. Однако это неверное определение точки завершения проекта: проект завершается тогда, когда выполнены все юридически зафиксированные ожидания всех участников проекта³.

Традиционный подход к изложению материала, опирающийся на достижение цели проекта, является методологически ограниченным, т. к. он накладывает жесткие рамки на стратегии реализации проекта, ограничивает творческую ориентацию слушателей (прежде всего руководителей предприятий — слушателей углубленных курсов). Целесообразно расширить взгляд на методологические подходы к управлению проектом — не ограничиваться рассмотрением достижения цели проекта, а включать анализ следствий достижения цели. Это сложная задача, но она очень важна, прежде всего для развития стратегического мышления у слушателей как потенциальных руководителей проектов. Методологически это фундаментальная цель преподавания УП.

Здесь имеет место дилемма. С одной стороны, очевидно, что профессионализм проявляется в деталях, в умении управляющего разглядеть в мелочах признаки грядущих крупных проблем и рисков в реализации проекта. По этой причине изложение материала должно быть детализированным и охватывать как можно больше компонентов УП. С другой стороны, не следует излишне углубляться в частности, в методологические разработки и метафизические исследования, а этим грешат многие учебные материалы и монографии по УП.

Важно сохранить способность к комплексному подходу в методике, иметь возможность если не параллельного, синхронного рассмотрения, то быстрого переключения между

стратегическим и детализированным анализом (в управлении проектом не может быть мелочей, здесь все важно, и из-за любой детали могут возникнуть проблемы), углубленным, утонченным профессиональным подходом. Другими словами, наша стратегия должна «раздваиваться»: мы должны глубоко проникнуть в тему и в то же время иметь возможность рассматривать ее со стороны. Добиться этого невероятно сложно, но это идеал, к которому следует стремиться. На практике данный подход требует значительных дополнительных ресурсов. Естественно, при этом мы жестко ограничены во времени.

Базовый подход в методологии преподавания дисциплин УП должен быть ориентирован прежде всего на успешное усвоение результатов обучения конечным потребителем с точки зрения максимальной отдачи от внедрения методик УП и повышения ROI проектной деятельности предприятий, что диктует содержательную утилитарность в определении излагаемого материала.

Ориентированность на четкое определение предметов поддисциплин УП — это базовая посылка в преподавании. Кроме того, необходим учет места, времени и условий реализации предмета поддисциплины УП в целом.

Большой поток пришедших в нашу страну западных методик требует особенно тщательного, аккуратного и не поддающегося внешним воздействиям анализа их применимости в отечественных реалиях проектной деятельности. Необходимо тщательно «фильтровать» этот поток и выделять то рациональное, что может иметь отдачу и будет полезным в нашей стране. Многие методические приемы наших западных коллег в России не являются эффективными, более того, они могут приводить к снижению эффективности управления проектной деятельностью.

Методики преподавания должны строиться на том, чтобы слушатели ориентировались не на бездумное, но на осознанное применение

³ Под участниками проекта здесь понимаются юридические лица; представители каждого из них входят в команду проекта. В худшем случае команда может быть представлена одним физическим лицом.

получаемых знаний. Управляющий (менеджер) или руководитель проекта должен управлять не только формой, но прежде всего содержанием, в том числе и выбором технологий, инструментов и методов управления. Руководитель должен управлять ситуацией, но не идти у нее на поводу. Любой постулат, любая составляющая УП должны рассматриваться с точки зрения применения на практике в условиях российского бизнеса.

Методика психологической коррекции внутренних установок управляющего ориентируется в значительной степени на развитие гетеровертных качеств — на баланс между интро- и экстравертными началами; на понимание плюсов и минусов механистического подхода к УП и возможностей личностного подхода. В этой связи, кроме всего прочего, мы сталкиваемся с необходимостью установления баланса между жестко детерминированным системным подходом к УП и относительно «мягкими» подходами, которые мы можем применять и применяем иногда к управлению отдельными проектами. Западные методики чаще отражают первый путь, при котором процесс управления проектом жестко регламентирован, а сама проектная деятельность больше напоминает производственную. При этом требования к творческому подходу со стороны управляющего значительно ослабевают, учет личностных качеств не является приоритетным. Что касается изучения процессов адаптации и их применения, М. С. Гусельцева [1] в своих исследованиях приходит к выводу, что западно ориентированная психология сейчас находится в перманентном кризисе. Не следует относиться ко всем популярным на Западе методам как к догмам или панацее.

10. АДАПТАЦИЯ И ИЕРАРХИЧЕСКИЕ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Опыт современного Китая, демонстрирующего резкое увеличение эффективности бизнеса и проектной деятельности, базируется на

гармоничном соотношении процессов аккомодации и ассимиляции. В Китае уже в конце 1970-х гг. (см., например, журнал *Beijing Review*) появляются серьезные аналитические обзоры, в которых передовые западные методы УП сопоставляются с китайскими. В начале 1980-х гг. в этом же журнале публикуются дискуссии по выбору вектора движения экономики Китая и методов УП и полемика по процессам адаптации. Специалисты Китая не пошли по пути слепого копирования западных методик, но попытались определить оптимальный эволюционный путь для себя — и сделали это. Плохо ли, хорошо ли — время покажет, но уже сейчас видны значительные положительные результаты: китайская экономика демонстрирует один из самых высоких в мире показателей роста производительности труда.

Фактически, в Китае основной прорыв в этом направлении был сделан благодаря приверженности национальным особенностям, национальной культуре, благодаря сбалансированному подходу к процессам аккомодации и ассимиляции с международным бизнесом, мировым экономическим сообществом. Основной рост производительности труда и ВВП здесь обеспечивает средний бизнес, в котором методы управления проектной деятельностью основаны на так называемом *ту ан ши* — методе, основанном на семейственном принципе УП.

Ту ан ши, базируясь на модели семьи, имеет значительно большую эффективность управления по сравнению с западными методами прежде всего благодаря сведению к минимуму управленческих издержек, трехуровневым организационным структурам предприятия (ОСП), обеспечивающим высокую производительность управленческого труда.

Типичная трехуровневая китайская ОСП включает:

- исполнителя;
- руководителя (менеджера) проекта;
- генерального директора предприятия.

Эта простая схема позволяет использовать межирархическое соотношение не в классическом варианте 1:6–8, рассчитанном

на западную культуру, западный менталитет с ограниченным уровнем доверия между членами команды и низкоэффективными адаптационными процессами, а в соотношении 1:10–50. Последнее возможно благодаря высокому уровню доверия между сотрудниками, глубокой и гармоничной адаптации. Российская же команда по своим внутренним связям приближается, по нашей отечественной терминологии, к семье, когда один сотрудник понимает другого не с полуслова, а с полувзгляда. Здесь следует подчеркнуть, что мы не вправе использовать вместо выражения «по нашей российской терминологии» выражение «по нашей западной терминологии», представляя Россию как часть Запада, т. к. понятие семьи в России является более глубоким, более фундаментальным, объемным и значимым, чем на Западе. В этом отношении Россия ближе к восточной цивилизации, чем к западной.

Если в команде установились доверительные отношения, то руководитель проекта может тратить свой небольшой управленческий ресурс на отслеживание всех своих связей «вниз» и одной связи «вверх». Команда проекта может состоять из 50 человек и вполне успешно обходиться одним координатором-руководителем. То же относится и к уровню генерального директора. При этом численность предприятия составляет в среднем около 2500 сотрудников. В современном бизнесе Китая основная масса ВВП производится предприятиями с численностью менее 2500 сотрудников, а по уровню роста ВВП и производительности труда Китай находится на одном из первых мест в современном мире.

Что касается юридического делопроизводства и издержек, то они здесь практически отсутствуют, поскольку система управления, основанная на принципах конфуцианства, зиждется не на контрактах, а на устных договоренностях, логике умолчания и семейных духовных ценностях, а, как утверждает социология, семейные ценности — самые жизнестойкие ценности восточной цивилизации.

На западе работают многоуровневые ОСП, включающие четыре и более уровней. Типичный пример такой структуры:

- исполнителя;
- бригадира (ответственного исполнителя);
- менеджера проекта;
- главного менеджера проекта;
- директора проектного офиса предприятия;
- генерального директора предприятия;
- совет директоров.

В России ситуация в средних и крупных предприятиях и того хуже. Например, ОСП крупной российской фирмы, ведущей бизнес в области разработок программного обеспечения, выглядит так:

- кодировщик;
- разработчик;
- системный аналитик;
- менеджер проекта;
- руководитель проекта;
- ответственное лицо;
- единое ответственное лицо;
- куратор;
- директор департамента;
- заместитель генерального директора;
- первый заместитель генерального директора;
- генеральный директор предприятия.

Итого 12 уровней, причем межирархическое соотношение равно 1:2. Очевидно, что построение таких структур связано в том числе и с низким уровнем доверия, с практически отсутствующей системой сбалансированной адаптации. Такое предприятие включает 4000 человек⁴. Народная мудрость такие схемы называет «На одного раба — три прораба». В то же время российская действительность знает предприятия с межирархическим соотношением, равным 1:1, и общим количеством сотрудников в штатном расписании пять-восемь человек. При этом годовой оборот такого предприятия составляет более \$50–80 млн. Как могут такие предприятия функционировать «по-белому» — неясно.

⁴ Здесь некорректно применять слово «сотрудников».

В России в случаях работы предприятия не «по-белому» в верхних иерархических слоях предприятия или проекта наблюдается резкое повышение уровня доверия, глубины процессов адаптации, причем уровень доверия между сотрудниками по вертикали выше, чем по горизонтали.

Один из высоких уровней доверия и адаптационных процессов сотрудникам предприятий в современной России наблюдается в сфере игорного бизнеса. В принципе это можно объяснить тем, что здесь денежные потоки идут через вертикальные структуры, а вероятность «парафинизации»⁵ очень высока. На эти процессы накладываются еще и сложные отношения с государственными структурами.

Хошин канри — управление через миссию, через осознание стратегии предприятия — подход, набирающий популярность в Японии, использующий процессы адаптации на больших масштабах структур предприятия. Интересно отметить, что США также пытаются его применять, но различия внутренней культурной ориентации Японии и США сводят все подобные попытки «передовых» методологов управления проектами США к пресидижитации. Американские компании столкнулись здесь с проблемой даже на уровне формы: как перевести хошин канри (Hoshin Kanri)? Японское общество Комитета контроля качества решило перевести хошин канри как «управление через политику». Однако этот перевод недостаточен. Точный перевод в данном случае затруднен из-за значительного семантического различия между английским словом «политика» и японским словом «хошин». В английском языке «политика» предполагает что-то довольно постоянное. Термин «политика» доставлял англоговорящим людям неудобство, поскольку в данном подходе он предполагает, что политика может из года в год меняться. Детальное понимание необходимо из-за распространенного представления, что японский термин «хошин» предполагает цель, а англоязычный «политика» — методы

ее достижения. В Японии понимание миссии истоками уходит во внутренние морально-нравственные устои, базирующиеся прежде всего на семейных ценностях, которые не изменяются за год-два. В западной цивилизации понятия «семья», «семейные ценности» значительно отличаются от таковых на Востоке.

Кайдзен — подход, дополняющий подход хошин канри, хотя некоторые специалисты считают его как раз противоположностью хошин канри, — заключается в осознании того, что рутина и мелочи могут поглощать значительную часть наших ресурсов, что не позволяет нам совершать важные стратегические работы.

Методика кайдзен может служить ярким примером организации положительной обратной связи в управлении, основанной на глубоких процессах динамической адаптации.

Для ускорения процесса монтажа оборудования структурированных кабельных систем опытный монтажник наклеил на штанину линейку и, не делая лишних движений, подходя к стене, точно в нужном месте делал отверстие перфоратором. Этот незначительный прием позволил монтажнику за смену делать в три раза больше отверстий без снижения качества. Руководство холдинга благодаря системе обратной связи и процессу аккомодации тут же выпустило спецодежду с нашивкой линейки и распространило новшество на весь холдинг. Таким образом, малозатратное мероприятие принесло холдингу значительную прибыль (это и есть суть технологии кайдзен).

11. АДАПТАЦИЯ И ЗРЕЛОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Зрелость организации — это прежде всего способность накопления опыта, предпосылка к саморазвитию и самосовершенствованию.

Многие предприятия в России непрерывно поглощают с рынка труда ресурсы, используют их и выбрасывают обратно. Обычно

⁵ Аргумент нефтяников: прилипание тяжелых фракций нефти к трубам.

стратегия таких организаций строится на использовании дешевой рабочей силы. Потребляя дешевую рабочую силу, такое предприятие вынуждено вкладывать определенные средства в обучение, инструкции, адаптацию и ассимиляцию ресурса, но в значительном росте профессионального уровня сотрудников такая организация не заинтересована.

1. Часто бывает так, что руководство предприятия весьма амбициозно и ревностно относится к подчиненным, которые значительно превосходят их по уровню интеллектуального и профессионального развития: высокопрофессиональные сотрудники для них сплошная «головная боль».

2. Чем выше профессиональный уровень сотрудника, тем проще ему найти работу на стороне, — это тоже «головная боль» для начальников. Поэтому, с их точки зрения, в целях обеспечения устойчивости предприятия проще привлекать к работе низкоквалифицированных сотрудников.

3. Рост профессионального уровня, рост качества ресурсов всегда должен сопровождаться ростом его себестоимости и, в частности, оплаты труда.

4. Ведение бизнеса по «серым» схемам позволяет при наличии низкоквалифицированных ресурсов получать значительную прибыль.

5. Нет необходимости применять методы управления проектами, привлекать менеджеров-профессионалов, нести значительные расходы на создание профессиональной инфраструктуры, системы самообразования, системы накопления знаний, если используются «небелые» схемы ведения бизнеса.

Таким образом, взяв на работу дешевый ресурс с рынка труда, использовав его до тех пор, пока этот ресурс еще не стал квалифицированным, организация старается избавиться от него, после того как этот ресурс достигнет следующей профессиональной и стоимостной ступени. Естественно, в такой структуре не приходится говорить о качестве бизнеса и ведении проектов.

Для специалиста организации такого рода не представляют интереса — или представляют

лишь относительный, который может заключаться в возможности в «полупрозрачной» среде делопроизводства и ведения бизнеса получать «откаты» или перейти на следующую ступень профессионального ремесла. Далее эта организация становится ему неинтересной.

Другими словами, если скорость накопления опыта у сотрудника превышает скорость накопления опыта у предприятия, такое предприятие в своем развитии так и остается на низшей ступени.

Скорость самообучения и адаптации предприятия не должна отставать от скорости самообучения и адаптации его отдельных сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Что может стать системообразующим в УП, в менеджменте? Жесткий рационализм с принципом «цель оправдывает средства» — или идея гуманизма, идея личности? По-видимому, будущее за вторым, но для осознания и достижения этого необходимо пройти долгий и тяжелый путь ошибок, эволюции и веры. Насажение идей гуманизма и личностного подхода само по себе бесперспективно и антигуманно, тем более до тех пор, пока общество не пройдет через самоуничтожение, регрессию, духовные кризисы, подмену жизненных ценностей бутафорией денег, муляжом деятельности, возведение в ранг «успешности» взяточничества, «откатов» и обмана. Гуманный менеджмент сегодня — редкая и дорогая вещь, своего рода культурная роскошь.

Управление проектами есть составная часть менеджмента, который, в свою очередь, является составной частью культуры. В истории человечества впечатляющими являются процессы дезинтеграции, кризисов, войн, но тем не менее факты говорят о том, что шаг за шагом идеи гуманизма берут верх. Однако на этом пути менеджмент сталкивается с очень сложными проблемами.

В основе своей менеджмент в современном бизнесе, как ни печально это признавать,

безнравственен. Гуманизм в современном менеджменте не востребован: в угоду бытовому, сиюминутному рационализму менеджмент лишается духовности. Мы путаем инвестиции в жизнь с инвестициями в плутовство и самообман.

Представителям современного бизнеса проще использовать формализм Тейлора, поскольку он требует относительно меньших интеллектуальных усилий для организации процессов управления проектами в сравнении с личностным подходом. Но постепенно, шаг за шагом менеджеры начинают осознавать значимость человеческого фактора в управлении проектами — не формально, но по существу. Дальновидные, опытные руководители организаций, исповедующие принципы ведения бизнеса не по «черным» и «серым» схемам, осознают определяющее значение высокой производительности труда, высокого профессионализма сотрудников, формирующих коллектив предприятия. Невозможно достичь значительных показателей производительности, эффективности (прибыльности) предприятия без уделения внимания

творческим, личностным качествам сотрудников. Невозможно достичь высшего уровня зрелости предприятия без создания системы накопления знаний, навыков, процессов самосовершенствования и гармоничных процессов адаптации. Однако все это справедливо лишь в условиях прозрачности бизнеса на всех уровнях — от отдельного сотрудника предприятия до органов государственной власти.

Мировой опыт проектной деятельности показывает, что роль денежного вознаграждения как мотива деятельности не универсальна и что здесь важны интеллектуализация исполнительских функций, максимально возможное использование богатого человеческого потенциала, саморазвитие и самоорганизация. Предприятиям, выбравшим данный путь в управлении бизнесом, приходится очень тяжело, но это залог будущего развития. Остается лишь процитировать диалог Сократа и гетеры:

— Если я захочу, то заберу у тебя всех твоих учеников.

— Да. Потому что я веду их вверх, а ты вниз.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гусельцева М. С. Культурно-историческая психология: от классической — к постнеклассической картине мира // Вопросы психологии. — 2003. — №1.
2. Валовой Д. В. История менеджмента: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Дункан У. Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. — М.: Дело, 1996.
4. Кантер Р. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
5. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.
6. Малиневский Г. Г. Математические основы синергетики. — М.: КомКнига, 2005.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1994.