

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ: НЕРАСКРЫТАЯ ТЕМА (ЧАСТЬ 1)

Цель статьи — расширить представление читателей об управлении человеческими ресурсами в проектно ориентированных компаниях. Дается обзор литературы по управлению человеческими ресурсами и описаны методы, используемые в проектно ориентированных организациях. Сделан вывод, что таким организациям необходимо адаптировать существующие практики и внедрять дополнительные методы управления применительно к проектному окружению.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление человеческими ресурсами, проектно ориентированная компания, методы управления, проект, развитие работников

ВВЕДЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами в проектно ориентированных компаниях — относительно новая и еще не изученная тема. Поскольку оно имеет ключевое значение для всех организаций, способствуя их успеху (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995) и создавая конкурентное преимущество (Wright and McMahan, 1992; Amit and Belcourt, 1999), оно должно быть интегрировано в стратегию (Lengnick-Hall и Lengnick-Hall, 1998). Стратегия проектно ориентированных компаний заключается в использовании проектных способов работы (Gareis, 2005) для создания нужных заказчику продуктов / услуг. Условия управления человеческими ресурсами в подобных компаниях отличаются от обычных, характерных для крупных классически управляемых организаций, для которых в основном формировались и совершенствовались модели управления персоналом (Schuler and Jackson, 1996). Ученые, изучающие эту тему, часто ограничивают свои исследования крупными компаниями (Wagar, 1998), но в литературе отмечается, что применяемые такими компаниями методы

Тернер Родни Дж. — профессор высшей школы ESI (г. Лилль, Франция), вице-президент Ассоциации управления проектами Великобритании, экс-президент Международной ассоциации управления проектами. В прошлом профессор Университета Erasmus в Роттердаме, директор по управлению проектами в колледже управления Henley и консультант компании Coopers and Lybrand (Великобритания)

не всегда выгодны или эффективны в другом окружении. Кроме того, модели управления, созданные с помощью формального подхода (на основе планирования человеческих ресурсов и анализа работ), подвергаются критике исследователями, выясняющими, как происходит управление человеческими ресурсами в организациях, где нет постоянного персонала и соответствующих функций управления (Paauwe, 1996), а также в наукоемких компаниях (Robertson and O'Malley-Hammersely, 2000).

Было решено изучить практики управления человеческими ресурсами, принятые в проектно ориентированных организациях. Целями данного исследовательского проекта являлись:

1) оценка необходимости использования особых практик управления человеческими ресурсами в проектно ориентированных компаниях, заметно отличающихся от классически управляемых организаций;

2) определение значения этих практик как для организаций, так и для отдельных сотрудников.

В ходе исследования был применен радикальный конструктивистский подход (Von Glasersfeld, 1995). Работа проводилась в три этапа. Сначала изучалась литература и выявлялись характерные для проектного окружения проблемы, которые могут повлиять на формирование методов управления человеческими ресурсами. Были просмотрены публикации по управлению проектами, общему управлению и управлению человеческими ресурсами, чтобы ознакомиться с тем, что уже было написано на интересующую тему. Затем для изучения проблем, с которыми сталкиваются проектно ориентированные организации, и практик управления, используемых для их разрешения, был проведен ряд опросов. В ходе исследования формулировались различные предположения о характере проектного окружения и новых методах управления человеческими ресурсами, соответствующих такому окружению. На каждом этапе проводилась оценка этих предположений

и вносились изменения с учетом полученной информации с целью разработки модели практик управления для проектно ориентированных организаций и выявления их отличий от применяемых в классически управляемых компаниях.

1. ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ

В последние годы усилился интерес к проектной деятельности (Soderlund and Bredin, 2006), управлению проектами и проектно ориентированным компаниям (Turner and Keegan, 2001; Gareis, 2005). Многие IT- и консалтинговые компании пытаются реорганизовать свою структуру таким образом, чтобы иметь возможность быстро и эффективно реагировать на «такие разные потребности рынка» (Sydow et al., 2004, p. 1475). Усиливается тенденция во всех отраслях промышленности к «увеличению проектной деятельности в составе операционной, даже если главными показателями работы организации являются объемы производства и операционная деятельность» (Sydow et al., 2004, p. 1475). Большинство исследователей разделяют компании на те, которые осуществляют свою деятельность с помощью проектов и / или для которых главными показателями являются проектные, и те, где решающее значение имеют функциональные показатели организационной структуры и процессов, а проекты играют вспомогательную роль (Turner and Keegan, 2002; Lindqvist, 2004).

Компанию можно назвать проектно ориентированной, если она считает себя таковой и вырабатывает методы, организационную культуру и стратегию для ответа на появившиеся вызовы. В работе Тернера и Киган¹ (Turner and Keegan, 2001, p. 256) это организация, «где большая часть продуктов или услуг производятся по заказу клиентов». Компания становится проектно ориентированной по необходимости, поскольку заказы

¹ Основой статьи послужили результаты совместной работы автора с докторами М. Хьюманн (Венский университет) и А. Киган (Амстердамская бизнес-школа) — *Прим. ред.*

поступают от различных потребителей. Руководство должно сделать осознанный выбор в пользу управления проектами и принять проектные способы работы как стратегию управления компанией. Гарейс (Gareis, 2005, р. 25) предположил, что проектно ориентированные компании — это организации, где такой выбор сделан, т. е. где:

- 1) управление проектами является стратегией;
- 2) при реализации комплексных процессов используются проекты и программы;
- 3) осуществляется управление портфелем проектов, состоящим из внутренних и внешних проектов;
- 4) существуют постоянно действующие внутренние структуры (группа портфеля проектов или офис проектов), осуществляющие интеграционные функции;
- 5) сотрудники компании считают ее проектно ориентированной.

Таким образом, проектно ориентированные организации должны использовать те методы управления человеческими ресурсами, которые соответствуют стратегии управления проектами. Ниже описаны факторы, характерные для таких организаций и требующие разработки новых методов управления.

1.1. Временные рабочие процессы

Для выполнения работы проектно ориентированные компании используют проекты и программы. Проекты и программы — это временные организации (Turner and Müller, 2003; Sydow et al., 2004; Gareis, 2005). Каждый раз, когда запускается или завершается какой-либо проект или программа, структура человеческих ресурсов компании меняется. Таким образом, не только в самой компании должно осуществляться управление человеческими ресурсами (рис. 1а), но и во временной организации, каковой является проект, необходимо внедрять особые методы управления персоналом (рис. 1б). Вот почему надо создавать новые практики управления человеческими ресурсами: назначение персонала в проекты, оценка, развитие

и вознаграждение по итогам работы, распределение на другие работы по завершении проекта и включение достижений на проекте в послужной список. Эти практики должны применяться каждый раз, когда запускается или завершается проект или программа (рис. 1б).

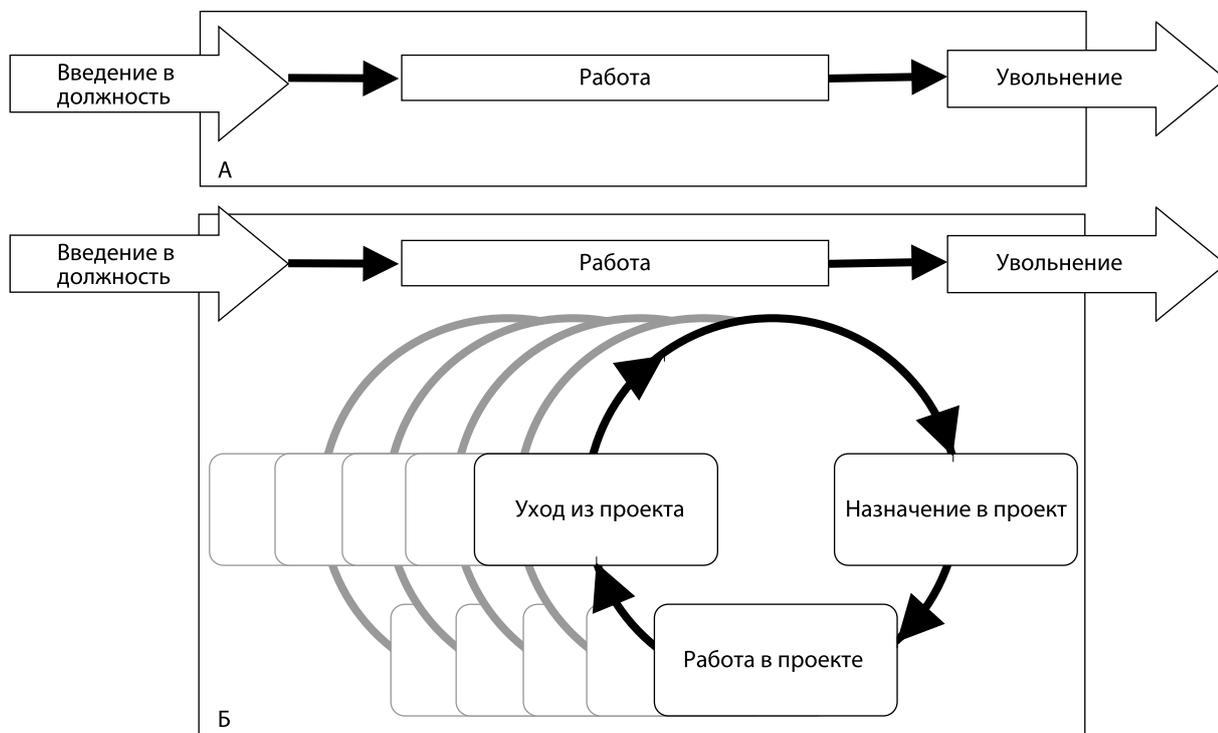
1.2. Динамичное окружение

Поскольку деятельность в проектах носит временный характер, окружение и объем работ являются динамическими. Количество и масштаб реализованных проектов постоянно меняются, и поэтому очень трудно предсказать, какие ресурсы понадобятся компании в будущем. Многие организации решают эту проблему путем дополнительного найма временных работников (Keegan and Turner, 2003). В этом случае индивидуальные нагрузки достигают максимума тогда, когда работа по проекту становится наиболее интенсивной. Методы управления человеческими ресурсами должны помочь организации немедленно реагировать на возникающие потребности клиентов, а также гарантировать, что сотрудникам не придется работать с перегрузкой.

1.3. Ресурсы портфеля проектов и ролевые требования

Проектно ориентированная компания постоянно имеет портфель проектов различных типов (Gareis, 2005). Часто один сотрудник работает на нескольких проектах одновременно, выполняя иногда различные роли. Это может привести к возникновению конфликта ролей (Rau and Nyland, 2002). Организации нужны такие практики управления человеческими ресурсами, которые позволяли бы назначать людей на несколько проектов или программ одновременно и сглаживать противоречия между требованиями различных проектов и программ. Здесь появляется необходимость распределения персонала (Eskerod, 1998) и возможность перегрузки проекта (Zika-Viktorsson et al., 2006).

Рис. 1. Управление человеческими ресурсами в классически управляемой (А) и проектно ориентированной (Б) организациях



1.4. Особая парадигма управления

В проектно ориентированной компании существует своя особая культура управления. Она выражается в полномочиях сотрудников, в ориентированности на процесс и командную работу, в клиентоориентированности и в постоянном взаимодействии с заказчиками и поставщиками (Gareis, 2005). Для успешной совместной работы по проектам сотрудники должны обладать определенными умениями, знаниями и навыками. Это может потребовать применения особых обучающих и развивающих методов, что, в свою очередь, подразумевает использование особых практик управления человеческими ресурсами.

Организации, которые считают себя проектно ориентированными и делают стратегический

выбор в пользу управления проектами, сталкиваются с проблемами, перечисленными в табл. 1. Им нужно внедрить соответствующие управленческие системы (Pfeffer 1998; Huselid, 1995), а также изменить политику, процессы и методы управления человеческими ресурсами (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1998).

2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ — ПРЕНЕБРЕГАЕМАЯ ТЕМА В ЛИТЕРАТУРЕ

Как правило, в публикациях, посвященных проектно ориентированным и наукоемким компаниям, управление человеческими ресурсами обсуждается очень поверхностно. Так, в

Таблица 1. Проблемы управления человеческими ресурсами в проектно ориентированной компании

Характерные черты проектно ориентированной компании	Проблемы управления человеческими ресурсами
Временный характер проектов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Структура управления человеческими ресурсами в организации меняется каждый раз, когда запускается или завершается проект ■ Оценка, развитие и вознаграждение зависят от выполнения проекта ■ Назначения на проекте должны напрямую влиять на карьерное продвижение
Динамичное окружение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Трудно предсказать будущие потребности в ресурсах ■ Для удовлетворения постоянно меняющихся потребностей в человеческих ресурсах нанимаются временные работники ■ Индивидуальная загрузка может увеличиваться по мере увеличения работы по проекту или в связи с неожиданными требованиями заказчика
Ресурсы портфеля проектов и ролевые требования	<ul style="list-style-type: none"> ■ Различные и противоречащие друг другу ролевые требования ■ Методы управления человеческими ресурсами должны позволять назначать людей на несколько проектов одновременно и сглаживать противоречия между требованиями различных проектов ■ Индивидуальная нагрузка может увеличиваться по мере увеличения требований по проекту
Характерная управленческая культура и управленческая парадигма	<ul style="list-style-type: none"> ■ Культура управления проектами вводится как стратегическая составляющая ■ Для работы на проектах персонал должен обладать определенными знаниями и умениями ■ Может потребоваться введение новых, разнообразных обучающих структур

книге Моргана (Morgan, 1997) описывается «голографическая» организация и повсеместное использование проектной работы, но не рассмотрены конкретные требования к практикам и методам управления человеческими ресурсами, обусловленные выполнением проектов. Наряду с общепринятым представлением о проектах как о временных организациях (Turner and Müller, 2003) больше внимания уделяется не техническому, а человеческому аспекту управления проектами (Turner, 2003). Большинство исследований рассматривают вопросы управления проектом (Morris, 1997), компанией, выполняющей проекты (Turner and Keegan, 2001), и проектно ориентированной компанией (Gareis, 2005). Изучаются аспекты управления знаниями (Love et al., 2004) и руководства проектно ориентированной компанией (Turner and Keegan, 2001; Lindkvist, 2004). Исследования по управлению человеческими ресурсами в проектно ориентированной компании проводятся крайне редко (Themistocleous and Wearne, 2000; Klorppenborg and Orfer, 2002). Для того чтобы ознакомиться

с тем, что уже было написано об управлении человеческими ресурсами в проектно окружении, нами были просмотрены публикации по управлению проектами, общему управлению и управлению человеческими ресурсами.

2.1. Литература по управлению проектами

В литературе по управлению проектами очень мало говорится об управлении человеческими ресурсами в проектно окружении (Belout and Gauvreau, 2004; Vadapalli and Mone, 2000). Если управление человеческими ресурсами и рассматривается, то в основном это происходит на уровне проекта (Project Management Institute, 2004, Vadapalli and Mone, 2000) или с точки зрения распределения ресурсов по множеству проектов (Engwall and Jerbrant, 2003; Hendriks et al., 1999). В работах Ландфорда и др. (Langford et al., 1995) и Лузмора и др. (Loosemore et al., 2003) описывается это управление в строительстве — отрасли, в основе которой лежит проектная деятельность. Но в обеих работах исследователи

пытаются ответить на вопрос, как стандартное управление проектами может применяться в данном контексте, а не выясняют, нужно ли создавать дополнительные или отличные от обычных методы управления человеческими ресурсами специально для строительной промышленности.

2.2. Литература по общему управлению

В литературе по общему управлению тема проектно ориентированной компании рассматривается в основном относительно частичного совпадения организационных форм и управления знаниями (Sydow et al., 2004), а также сходства и различий между наукоемкими проектно ориентированными и бюрократическими формами организации деятельности. Так, Ольвессон (Alvesson, 1995) считает, что главной проблемой наукоемких компаний являются трудности управления дезинтегративными тенденциями проектной работы.

2.3. Литература по управлению человеческими ресурсами

В литературе можно найти немногочисленные недавние исследования некоторых факторов (например, карьеры), связанных с управлением человеческими ресурсами в проектно ориентированных структурах. Однако они не рассматриваются в контексте проектно ориентированной компании (Larsen, 2002; Larsen and Brewster, 2003). Содерлунд и Бредин (Söderlund and Bredin, 2006) изучали деятельность научно-исследовательских компаний. Они рассматривают проблему связи методов управления человеческими ресурсами с изменениями в организационной и управленческой структурах в ходе преобразования компании в проектно ориентированную. Их исследование касается главным образом организационных изменений в научно-исследовательских компаниях. Блэр и др. (Blair et al., 2002) рассказывают об управлении человеческими ресурсами в киноиндустрии, где деятельность носит ярко выраженный проектный характер. Кларк и Коллинг (Clark

and Colling, 2005) провели серьезные исследования в области инжиниринговых контрактов. Они считают, что роль управления человеческими ресурсами меняется и что эти изменения не находят должного отражения в литературе, поскольку в литературе по управлению проектами и в литературе по управлению человеческими ресурсами нет общего мнения относительно роли методов управления человеческими ресурсами в проектно ориентированных организациях. Например, в литературе по управлению человеческими ресурсами в гибких компаниях, таких как сетевые организации (Grugulis et al., 2003), нет даже упоминания о проектах или их влиянии на управление человеческими ресурсами в проектно ориентированных организациях.

3. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Какие практики управления человеческими ресурсами желательно иметь в проектно ориентированной организации? Huselid (1995) считает, что они должны включать следующее (рис. 2а):

- найм на работу;
- одобрение выполнения работы;
- оценка уровня компетентности;
- развитие в текущей роли и подготовка к следующей;
- поощрение за работу и компетентность;
- увольнение из организации.

Как упоминалось выше, в проектно ориентированных компаниях эти практики могут применяться иначе, чем в классически управляемых организациях, в связи с:

- временностью процессов и динамичностью окружения;
- множеством ролей, требуемых для реализации портфеля проектов;
- специфической управленческой парадигмой и создаваемыми ею специфическими компетентностями.

Эти практики можно использовать и для временной организации, каковой является проект (рис. 26).

3.1. Назначение на проект

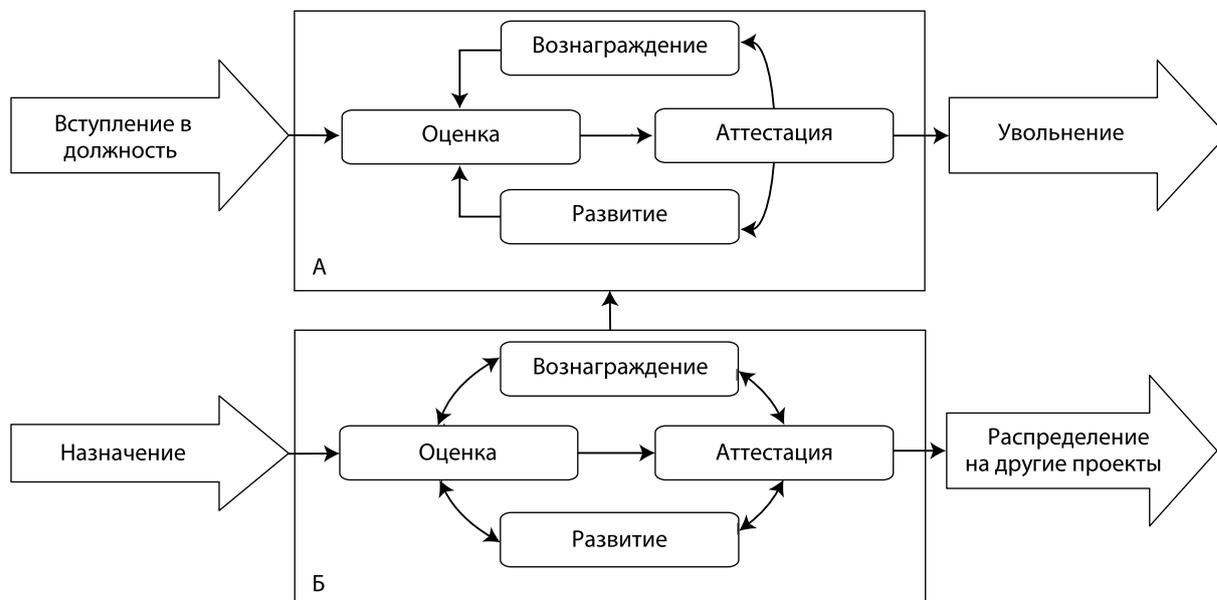
Назначение людей на проекты обычно начинается в компании и часто завершается там же. Оно имеет много общего с обычным наймом на работу, но и серьезно отличается от него, даже если речь идет о временных вспомогательных работниках. Назначение в проекты имеет стратегическое значение и может повлиять на способность организации удерживать персонал. Джонс и Де Филлиппи (Jones and DeFillippi, 1996) считают, что эта процедура должна быть прозрачной. Организации следует принимать решения исходя из наличия персонала, а также преимуществ, которые может дать конкретному специалисту назначение в определенный проект (профессиональное развитие, опыт работы с определенной группой клиентов и т. д.). Таким

образом, необходимо учитывать интересы двух сторон: специалиста и организации. В работе Эскерода и Джепсена (Eskerod and Jepsen, 2005) описана новая процедура набора персонала, при которой назначение на проект совпадает с желанием сотрудника работать на этом проекте.

3.2. Практики управления человеческими ресурсами в проекте

В некоторых случаях использование методов управления человеческими ресурсами подразумевает передачу ответственности менеджеру проекта. Например, оценки по проекту могут служить для поощрения сотрудника на проекте или быть частью оценки выполнения текущей работы. Некоторые организации практикуют метод круговой оценки «360 градусов». Во время реализации проекта профессиональный уровень сотрудников постоянно растет, что связано с руководящей функцией менеджера проектов

Рис. 2. Практики управления человеческими ресурсами в компании (А) и проекте (Б)



(Turner and Müller, 2007). Компетентность члена команды может быть оценена во время текущего обсуждения проекта или на совещании по итогам проекта. Эти данные помогут определить, следует ли проводить обучение данного сотрудника в рамках проекта или поощрить его в ходе текущей работы в компании.

3.3. Увольнение с проекта

Этот процесс не получил широкого освещения в публикациях по управлению проектами и управлению человеческими ресурсами. Он похож на процесс увольнения из компании, но в то же время отличается от него. Компания должна принять решение, будет ли сотрудник:

- немедленно назначен в новый проект;
- назначен в проект, который будет запущен в будущем, где его навыки найдут лучшее применение;
- временно не будет занят, поскольку для него нет подходящего проекта («отправится на скамейку запасных» по аналогии со спортом)
- уволен из компании, если речь идет о временных или внешних вспомогательных работниках.

Когда проект подходит к концу, необходимо определить, ведутся ли в компании проекты, в которые можно назначить членов его команды. В противном случае существует несколько вариантов: «скамейка запасных»; прохождение обучения, выполнение технических работ и т. д. В книге Кигана и Тернера (Keegan and Turner, 2001) говорится о том, что новые знания формируются в ходе проекта и особенно при его завершении. Проект — это временная организация, и если к завершению проекта не было получено никаких дополнительных знаний, они утрачиваются навсегда. Очень важно, чтобы в организации остался опыт временных работников, которые обычно увольняются из организации по завершении проекта. В самой компании, как правило, происходит распределение персонала на другие проекты или в линейные подразделения.

3.4. Прием в компанию

В книге Киган и Тернера (Keegan and Turner, 2003) описываются процессы отбора сотрудников, используемые проектно ориентированными компаниями. Предлагается, что такие организации применяют преимущественно структурированные процессы отбора персонала.

3.5. Практики управления человеческими ресурсами в компании

Sveiby (1997) утверждал, что для удержания сотрудников в наукоемкой организации необходимо, чтобы они могли работать в интересных проектах, открывающих возможности карьерного роста. В проектно ориентированных компаниях у сотрудников нет греющей душу уверенности в его неизбежности. Возможно, такая уверенность уже не характерна для большинства организаций. В литературе по управлению человеческими ресурсами карьера понимается в более динамических терминах (Mayrhofer et al., 2004), описываются такие инициативы, как сетевая карьера (Mondy, 2005), признается необходимость более гибкого подхода к формированию карьеры сотрудника в проектно ориентированных компаниях (Mondy, 2005), поскольку проекты, будучи временными организациями, не могут дать возможности для карьерного роста. В ходе работы на последовательно или параллельно реализуемых проектах сотрудники постоянно получают новые знания и опыт. Необходимо очень внимательно подходить к продвижению сотрудников, и поэтому в проектно ориентированных организациях важно изучать управление карьерой. Keegan and Turner (2003) описали идею «карьерной винтовой лестницы», которая выражается в том, что в проектно ориентированной компании сотрудники двигаются вперед, выполняя множество разнообразных работ.

Деятельность в такой компании подразумевает целый ряд разнообразных и интересных карьер, описание которых можно все чаще

встретить в литературе по управлению проектами. Однако поскольку сотрудники считают, что развитие карьеры осуществляется в ходе постоянных переходов с одного проекта на другой, необходимо критически рассмотреть процессы, которые связывают проекты и карьеры. Например, важно знать, как оцениваются результаты работы, а также правильно ли осуществляется назначение в проекты. Практика управления этими процессами может повлиять на развитие карьеры в проектно ориентированных компаниях, сформировать у сотрудников ощущение справедливости оценки их труда, обусловить повышение эффективности управления (Simons and Roberson, 2003).

3.6. Увольнение из компании

Процесс увольнения связан с двумя ключевыми моментами: обучением и оценкой сотрудника и обратной связью. В проектно ориентированной компании риск потери знаний очень велик, поскольку люди уходят из нее. Особенно это характерно для проектов, где высокий уровень использования временных работников. Как правило, большая часть знаний, полученных во время реализации проекта, не фиксируется в документах, и когда по завершении проекта работник увольняется из организации, с его уходом теряются и все полученные знания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Amit R. and Belcourt, M. (1999). Human resource management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, Vol. 17(2), pp. 174–181.
2. Belout A. and Gauvreau C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, Vol. 22(1), pp. 1–11.
3. Blair H., Gray S., and Randle, K. (2002). Working in film — employment in a project based industry. *Personnel Review*, Vol. 30(2), pp. 170–186.
4. Clark I. and Colling, T. (2005). The management of human resources in the project-led organizations. *Personnel Review*, Vol. 34(2), pp. 178–191.
5. Cresswell J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Engwall M. and Jerbrant A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, Vol. 21(6), pp. 403–409.
7. Eskerod P. (1998). The human resource allocation process when organizing by projects. In: Lundin R. A., Midler C. (Eds). *Projects as arenas for renewal and learning processes*. Kluwer Academic Publisher, Boston.
8. Eskerod P., Blichfeldt B. S. (2005). Managing team entries and withdrawals during the project life cycle. *International Journal of Project Management*, Vol. 23(7), pp. 495–503.
9. Eskerod P., Jepsen A. L. (2005). Staffing renewal projects by voluntary enrolment. *International Journal of Project Management*, Vol. 23(6), pp. 445–453.
10. Gareis R. (2005). *Happy Projects!* Vienna, Manz.
11. Grugulis I., Vincent S. and Hebson G. (2003). The rise of the network organization and the decline of discretion. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13(2), pp. 45–59.
12. Hendriks M. H. A., Voeten B. and Kroep L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *The International Journal of Project Management*, Vol. 17(3), pp. 181–188.
13. Huemann M. (2006). Managing project management personnel and its competences in the project-oriented company. In: Cleland D. and Gareis R. (Eds). *Global project management handbook*, 2 ed., New York: Mc Graw Hill.
14. Huemann M., Turner J. R. and Keegan A. E. (2004). Human resource management in the project-oriented organization: questions for future research. In: Slevin D. P., Cleland D. I. and Pinto J.K. (Eds). *Innovations: project management research 2004*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
15. Huselid M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 38(3), pp. 635–672.
16. Jones C. and DeFillippi R. J. (1996). Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Review*, Vol. 10(4), pp. 89–103.
17. Keegan A. E. and Turner J. R. (2001). Quantity versus quality in project-based learning practices. *Management Learning*. Vol. 32(1), pp. 77–98.
18. Keegan A. E. and Turner J. R. (2003). Managing human resources in the project-based organization. In: Turner J. R. (Ed.). *People in project management*. Aldershot: Gower.

19. Kloppenborg T. and Opfner W. A. (2002). The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. *Project Management Journal*. Vol. 33(2), pp. 5–18.
20. Langford D., Hancock M. R., Fellows R. and Gale A. W. (1995). Human resources management in construction. London: Pearson Education.
21. Larsen H. H. (2002). Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a Spaghetti Organization. *Human Resource Planning*. Vol. 25(4), pp. 30–37.
22. Larsen H. H. and Brewster C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*. Vol. 25(3), pp. 228–244.
23. Lengnick-Hall C. A. and Lengnick-Hall M. L. (1998). Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*. Vol. 13(3), pp. 454–470.
24. Lindkvist L. (2004). Governing Project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*. Vol. 8(1), pp. 3–25.
25. Loosemore M., Dainty A. R. T. and Lingard H. (2003). Human resource management in construction projects. London: Spon.
26. Love P., Fong P. S. W. and Irani Z. (Eds). (2004). Management of Knowledge in Project Environments. Oxford: Elsevier.
27. Mayrhofer W., Meyer M., Iellatchitch A., Schifflinger M. (2004). Careers and human resource management — a European perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 14(4), pp. 473–498.
28. Mondy R. and Noe R. (2005). Human resource management. New Jersey Pearson: Prentice-Hall.
29. Morgan G. (1997). Images of organization. Thousand Oaks: Sage.
30. Morris P. W. G. (1997). The management of projects. 2 ed. London: Thomas Telford.
31. Müller R. and Turner J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*.
32. Paauwe J. (1996). Personnel management without personnel managers. In: Flood P. C., Gannon M. J. and Paauwe J. (Eds). Managing without traditional methods: international innovations in Human Resource Management. Cambridge: Addison-Wesley.
33. Patton M. (1987). How to use qualitative methods in evaluation, Beverly Hills, CA: Sage.
34. Pfeffer J. (1998). The Human Equation: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.
35. Rau B. and Hyland M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*. Vol. 55(1), pp. 111–136.
36. Robertson M. and O'Malley-Hammersley G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24(2/3/4), pp. 241–253.
37. Schuler R. S. and Jackson S. E. (1996). Human Resource Management: Positioning for the 21st Century. Minneapolis: West Publishing.
38. Söderlund J. and Bredin K. (2006). HRM in project-intensive firms: changes and challenges. *Human Resource Management*. Vol. 45(2), pp. 249–265.
39. Sveiby K. E. (1997). The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler.
40. Sydow J. Lindkvist L. and DeFillippi R. (2004). Editorial: project organizations, embeddedness and repositories of knowledge. *Organization Studies*. Vol. 25(9), pp. 1475–1489.
41. Themistocleous G. and Wearne S. H. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*. Vol. 18(1), pp. 7–11.
42. Turner J. R. (Ed.). (2003). People in Project Management. Aldershot: Gower.
43. Turner J. R. and Keegan A. E. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization: the role of the broker and steward. *European Management Journal*. Vol. 19(3), pp. 254–267.
44. Turner J. R., Keegan A. E. and Crawford L. H. (2003). Delivering improved project management maturity through experiential learning. In: Turner J. R. (Ed.). People in project management. Aldershot: Gower.
45. Turner J. R. and Müller R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*. Vol. 21(1), pp. 1–8.
46. Turner J. R. and Müller R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management* (в печати).
47. Vadapalli A. and Mone M. A. (2000). Information technology project outcomes: user participation structures and the impact of organizational behavior and human resource management. *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 17(2), pp. 127–151.
48. Von Glasersfeld E. (1995). Radical Constructivism: A WAY of knowing and learning. London: The Falmer Press.
49. Wagar T. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, pp. 13–23.
50. Wilkinson A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*. Vol. 21(3), pp. 206–217.
51. Wright P. and McMahan G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. Vol. 18(2), pp. 295–320.
52. Zika-Viktorsson A., Sundström P., Engwall M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*. Vol. 24(5), pp. 385–394.

Перевод А. Исламовой
Печатается с разрешения автора