

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра государственной службы и управления персоналом

В. А. Тераз

УПРАВЛЕНИЕ HR-ПРОЕКТАМИ

Учебно-методическое пособие



Ижевск
2025

УДК 331:005.8(075.8)

ББК 65.24-211я73

Т35

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ

Рецензент: канд. экон. наук, доцент каф. экономики ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» **О. Е. Данилин.**

Тераз В. А.

Т35 Управление HR-проектами : учеб.-метод. пособие / В. А. Тераз. – Ижевск : Удмуртский университет, 2025. – 2 Мб. – Текст : электронный.

Учебно-методическое пособие соответствует дисциплине «Управление HR-проектами». Включает в себя основные теоретические положения лекционного курса; приведены вопросы для самоконтроля, практические задания, включающие тесты и кейсы, список рекомендуемой литературы, а также методические указания для курсовой работы (написания и защиты). Учебно-методическое пособие разработано для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриат) всех форм обучения.

Минимальные системные требования:

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше, 8x DVD-ROM
разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

© Тераз В.А., 2025

© ФГБОУ ВО «Удмуртский
государственный университет», 2025

Тераз Вера Анатольевна
Управление HR-проектами
Учебно-методическое пособие

Подписано к использованию 29.12.2025

Объем электронного издания 2 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021
Тел. : +7(3412)916-364 E-mail: editorial@udsu.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Глава 1. Управление HR-проектами.....	5
1.1. HR-проекты: основные понятия, цели и этапы.....	5
1.2. Планирование HR-проекта.....	15
Глава 2. Практические задания и вопросы для самостоятельной подготовки ...	29
2.1. Вопросы для самостоятельной подготовки.....	29
2.2. Кейсовые задания.....	30
Глава 3. Методические рекомендации для выполнения курсовой работы по дисциплине «Управление hr-проектом»	40
Библиографический список.....	65
Приложение 1	67
Приложение 2	68
Приложение 3	69
Приложение 4	70
Приложение 5	71
Приложение 6	72

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дисциплина «Управление HR-проектами» относится к вариативной составляющей вариативной части профессионального цикла, изучается студентами бакалавриата, обучающимися по направлению подготовки «Управление персоналом», профили – «Управление персоналом в организации» и «Экономика труда» в седьмом семестре.

Целью изучения дисциплины «Управление HR-проектами» является формирование у слушателей знаний по теоретическим основам управления проектами в кадровом менеджменте, ознакомление студентов с сущностью и методологическими основами HR-проектов, методикой их инициации и планирования, процессом оценки плановой экономической и социальной эффективности результатов.

Для изучения дисциплины большое значение имеют не только лекционные, семинарские и практические занятия, но и углубленная самостоятельная работа студента с научной литературой, приобретение знаний и опыта, которые помогают приобрести будущему бакалавру необходимые компетенции.

Данная методическая разработка поможет студенту усвоить программный материал и овладеть современными научными знаниями о теории управления HR-проектами для дальнейшего успешного применения в процессе практической управленческой деятельности.

Данное учебно-методическое пособие поможет сформировать ряд профессиональных компетенций, необходимых для совершенствования кадровой политики в области управления организацией, закрепление и углубление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях, а также формирование у бакалавров навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами.

Материалы учебно-методического пособия также позволят студентам понять назначение и содержание курсовой работы в рамках дисциплины, ознакомиться с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Пособие призвано сориентировать студента в выборе темы курсовой работы, в содержании, организации подготовки, написания и защиты. Пособие поможет правильно оформить работу, то есть в соответствии с требованиями, предъявляемыми в высших учебных заведениях.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ HR-ПРОЕКТАМИ

1.1. HR-проекты: основные понятия, цели и этапы

Под **HR-проектом** понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение определенного периода времени и при установленном бюджете в области управления персоналом в организации или трудовыми ресурсами на государственном/региональном уровне. В основе профессионального управления HR-проектами – четкое определение целей, состава работ, распределение ответственности и ресурсов, планирование работы с учетом имеющихся рисков и возможностей, постоянный контроль ситуации и своевременная реакция на возникающие изменения и отклонения для достижения целей HR-проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества.

Реализация HR-проектов осуществляется их руководством, HR-менеджерами и командой HR-проекта, а также другими участниками HR-проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности и процессы по HR-проекту. Формирование руководящего звена, команды HR-проекта и привлечение прочих его участников осуществляется для каждого конкретного HR-проекта на период его жизненного цикла. Менеджер HR-проекта должен эффективно организовать его основные процессы (инициация, планирование, исполнение, контроль и завершение), а также должен обладать знаниями и навыками в управлении характеристиками, функциями и подсистемами HR-проекта (предметная область, сроки, бюджет, команда, коммуникации, риски, внешняя среда, качество).

Фазы жизненного цикла HR-проекта

Любой жизненный цикл HR-проекта состоит из пяти фаз:

- Инициации;
- Планирования;
- Исполнения;
- Контроля;
- Завершения.

Обычно они идут в установленной последовательности, один за другим. Но, иногда, под воздействием различных внешних или внутренних обстоятельств, команде приходится возвращаться на стадию планирования для внесения нужных корректировок. Фазы делятся на этапы жизненного цикла проекта.

Рассмотрим основные фазы проекта более подробно. Стоит отметить, что фазы инициации и планирования часто пересекаются.

Инициация

На данной стадии происходит разработка концепции HR-проекта. Выполняются работы по подготовке к его планированию и реализации. Для начала необходимо утвердить задачу для команды. Убедиться, что её успешное выполнение поможет достичь нужного результата. На фазе инициации происходит множество обсуждений, согласований, исследований, связанных с существованием будущего HR-проекта. Назначаются встречи с потенциальными партнёрами. Определяются общие цели. Их достижение позволит получить заинтересованным сторонам желаемые результаты.

Достигнутые соглашения подтверждаются документально с фиксацией основных тезисов и договорённостей в Уставе. Это краткий, формальный документ, описывающий суть HR-проекта. На его основе строится дальнейшее планирование. Устав содержит следующую информацию:

- Цель, миссию;
- Преимущества его реализации;
- Перечень возможных угроз и рисков;
- Список партнёров и заинтересованных сторон.

В Уставе обязательно указываются преимущества реализации HR-проекта для бизнеса. Это даст понимание, что все усилия и затраты не будут потрачены напрасно.

Планирование

Данный этап сопровождается составлением дорожной карты или подробного плана, детально описывающего действия каждого участника. Если сравнивать жизненный цикл HR-проекта со строительством дома, то на стадии планирования происходит разработка, утверждение сметы и сроков окончания работ. Из-за игнорирования фазы планирования около половины проектов не доходят до финального конца, оказываются убыточными или нереалистичными.

На этапе планирования рабочий процесс разбивается на мелкие задачи. Подбирается подходящая команда, распределяются роли среди участников. Разрабатываются пошаговые инструкции с указанием сроков. Чтобы поставленные задачи были реально выполнимыми, на данной фазе необходимо убедиться в том, что для них достаточно ресурсов.

После составления графика, обозначения зон ответственности, анализа рисков и путей их предотвращения, проводится общее организационное собрание. На нём обсуждаются все важнейшие этапы проекта. Выбираются инстру-

менты для выполнения поставленных задач. Результатом собрания должно стать чёткое понимание у каждого участника команды его роли и степени участия в проекте.

Для решения текущих вопросов у каждого исполнителя и ответственного лица должен быть свободный доступ к плану. Это позволит команде всегда быть в курсе любых изменений, происходящих в рабочем процессе.

Исполнение

Возвращаясь к примеру с возведением дома, можно сказать, что на данной фазе идёт активная работа над закладкой фундамента, строительством стен и крыши. То есть, все планы воплощаются в жизнь общими усилиями команды. Фаза исполнения начинается сразу после организационного совещания.

В задачу руководителя на данном этапе входит контроль выполнения работы. Для этого нужно организовать рациональное распределение дополнительных ресурсов. Раздать поручения подчинённым, предоставить им ссылки на план, чтобы они могли сверяться с ним по ходу работы.

Контроль

Данная фаза начинается уже с момента инициации. Чтобы успешно наладить рабочий процесс, важно с самого начала проекта следить за его исполнением. Данный этап требует определённой гибкости от руководителя. Иногда для внесения корректировок нужно возвращаться к начальной стадии плана. Все изменения в обязательном порядке согласовываются с участниками команды и клиентом. Для этого организуются промежуточные совещания, на которых рассматриваются отзывы участников о ходе рабочего процесса. Обсуждаются вносящиеся в него изменения и дополнения.

Завершение

Это финальная фаза, обозначающая окончательное завершение работы над HR-проектом. На данном этапе происходит подписание документации с её передачей клиенту или команде, которая будет работать над проектом в дальнейшем. Проводится анализ ошибок. Это необходимо сделать, чтобы не допустить их повторения в дальнейшей работе. Информация о достигнутом успехе предоставляется клиентам, руководителям и другим заинтересованным лицам. Всю сопутствующую документацию размещают в централизованном хранилище.

Цель и вехи HR-проекта

Цель HR-проекта – это то, что планируется достигнуть по его окончании. К их числу можно отнести ожидаемые результаты и материалы или менее осязаемые цели, например повышение продуктивности или мотивации. Цели HR-проекта должны быть достижимыми, ограниченными по времени и конкретными, достижение которых можно измерить, когда проект будет завершён.

Цели HR-проекта нужно сформулировать до начала работы над его планом, так как от них будут зависеть другие элементы плана HR-проекта, такие как ожидаемые результаты и показатели успешности.

На первый взгляд кажется, что цели и вехи – это одно и то же, поскольку и то, и другое является результатами в рамках HR-проекта. Однако масштаб вех HR-проекта обычно меньше, чем его цель.

Веха проекта – это контрольная точка, обозначающая конкретное достижение в хронологии проекта. Сами по себе вехи не представляют работу – скорее, они являются отметками о выполнении группы задач или получении группы ожидаемых результатов. Безусловно, вехи HR-проекта важны, однако в отличие от них его цель охватывает весь проект.

Пример цели HR-проекта. Получить 20 000 подтверждений участия в нашем онлайн-мероприятии до даты закрытия регистрации (23 июня).

Пример вехи проекта. 8 июня 2021 г.: публикация веб-страницы с информацией о предстоящем виртуальном мероприятии.

Чётко сформулированная цель HR-проекта позволяет понять, на что нацелен данный HR-проект. Если цель не сформулирована, вам будет непросто определить, был ли проект успешным. Вы также не сможете понять, что нужно улучшить для следующего проекта.

Секрет подготовки правильных целей HR-проекта заключается в том, чтобы они были понятными и полезными. Для этого можно воспользоваться методологией SMART.

В состав этой структуры входит пять элементов:

— Specific – конкретные. Цель HR-проекта должна иметь чёткую связь с проектом, которым занимается ваш коллектив. Избегайте слишком широких целей, которые напрямую не связаны с результатами проекта.

— Measurable – измеримые. После завершения HR-проекта вам потребуется возможность оценить его и определить, был ли он успешным. В связи с этим цель HR-проекта должна быть легко измеримой – это может быть изменение в процентах или определённое количество активов.

— **Achievable** – достижимые. Поставили ли вы цели, которых действительно сможете достичь в рамках проекта? Этот вопрос связан с объемом HR-проекта — если объём проекта нереалистичен, то и цели, скорее всего, также не будут реалистичными. Без достижимых целей проекта он может пострадать от задержек или переработок.

— **Realistic** – реалистичные. Формулируя цель HR-проекта, у вас должно быть общее представление об имеющихся ресурсах проекта. Убедитесь в том, что поставленные цели можно выполнить за отведённое время, располагая ресурсами, которые выделены на проект.

— **Time-bound** – ограниченные по времени. Цели HR-проекта должны учитывать его хронологию. Обязательно примите в расчёт то количество времени, которое отведено для работы над проектом.

Написать цель HR-проекта не просто, и у вас уйдёт некоторое время на то, чтобы формулировать их для ваших проектов. Это нормально! Изучите приведённые далее примеры хороших и плохих целей, которые помогут вам составить свои собственные.

Пример 1. Цель бизнес-проекта.

Плохо. Обновить домашнюю страницу.

В этой цели не хватает множества важных параметров. Хотя она измерима, достижима и реалистична, в ней нет конкретики и не заданы временные рамки. Когда должна быть опубликована обновлённая домашняя страница? Что именно нужно переделать?

Хорошо. Создать абсолютно новые материалы и текст для домашней страницы, основанные на четырёх историях успеха клиентов и примерах использования. Запустить обновлённую домашнюю страницу, упор на которой делается на ценности для клиентов, до конца 2 квартала.

Это хорошо сформулированная цель проекта. Она конкретная (создать абсолютно новые материалы и текст для домашней страницы), измеримая (запустить обновлённую домашнюю страницу, упор на которой делается на ценности для клиентов), достижимая и реалистичная (основанные на четырёх историях успеха и примерах использования), а также ограниченная по времени (до конца 2 квартала).

Пример 2. Цель некоммерческого проекта.

Плохо. Повысить экологичность нашего производственного процесса на 5%.

Хотя эта цель более конкретная, чем в предыдущем плохом примере, в ней всё равно не хватает нескольких важных параметров. Эта цель измерима (на 5%), но не конкретна и не ограничена по времени, так как мы не указали,

что подразумевается под «экологичностью» и к какому времени нужно улучшить производственный процесс. В результате невозможно понять, является ли цель достижимой и реалистичной.

Хорошо. Сократить отходы производства на 5% и повысить использование переработанных материалов на 20% за следующие 12 недель.

Эта цель проекта основана на предыдущей, и теперь она стала конкретной. Эта цель также позволяет измерить достижение целей (на 5%... на 20%). Задача достаточно сложная, но то, что она ограничена по времени (за следующие 12 недель), делает её достижимой и реалистичной.

Пример 3. Цель личного проекта.

Плохо. Улучшить оценки работы.

В это может быть сложно поверить, но большинство целей личных проектов не являются конкретными или измеримыми. Связано это с тем, что людям трудно использовать метрики успеха для себя. Но для того чтобы понимать, произошло ли развитие и добились ли мы своих целей, нужно ставить более чёткие цели проектов.

Хорошо. Получить как минимум 4 из 5 баллов за оценку работы в марте и сентябре 2021 года.

Здесь мы видим цель проекта, отвечающую всем условиям: она конкретна (получить минимум 4 из 5 баллов), измерима (4 из 5), достижима и реалистична (4 из 5 баллов даёт возможность учесть трудности, которые могут неожиданно возникнуть), а также ограничена по времени (в 2021 году).

Когда вы будете готовы создать свою SMART-цель, то сначала сформулируйте цель проекта в одном или двух предложениях. Затем сопоставьте полученную цель со всеми пятью атрибутами SMART и убедитесь в том, что учли всё необходимое. Всё это можно сделать с помощью следующего шаблона:

Первоначальная цель. Запишите свою первоначальную цель. Не волнуйтесь, если она ещё не совсем SMART – вы доработаете её позже, используя этот шаблон.

Пример. Я хочу улучшить присутствие нашей компании в социальных сетях.

Сделайте её конкретной. Точно ли ваша цель определяет то, что нужно сделать? Если нет, переформулируйте её, чтобы она соответствовала вашему проекту.

Пример (продолжение). Улучшить присутствие нашей компании в Мах с помощью собственных хэштегов компании.

Сделайте её измеримой. Вы определили, как будете измерять достижение цели после завершения проекта? Если нет, добавьте способ оценки степени успешности проекта по его окончании.

Пример (продолжение). Создать собственные хэштеги компании, чтобы получить 1000 новых подписчиков в Мах.

Сделайте её достижимой. Можете ли вы достичь поставленной цели, учитывая объём вашего проекта? Убедитесь в том, что эта конкретная цель соответствует задачам проекта.

Пример (продолжение). Создать и использовать собственные хэштеги компании, а также хэштеги, популярные в нашей отрасли, чтобы получить 1000 новых подписчиков в Мах.

Сделайте её реалистичной. Сможет ли команда проекта достичь этой цели? Даже если это завышенная цель, убедитесь в том, что на её достижение хватает ресурсов.

Пример (продолжение). Делать одну публикацию в Мах в день, сопровождая их собственными хэштегами компании и хэштегами, популярными в нашей отрасли, чтобы получить 1000 новых подписчиков в Мах.

Сделайте её ограниченной по времени. Когда цель будет достигнута? Для вашей SMART-цели должен быть указан срок выполнения или составлена хронология проекта.

Пример (продолжение). Делать одну публикацию в Мах в день в первой половине 2026 финансового года, сопровождая их собственными хэштегами компании и хэштегами, популярными в нашей отрасли, чтобы получить 1000 новых подписчиков в Мах к 30 июня.

Основные понятия

Проект – замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, обоснования расчётов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

HR-проект – проект, реализуемый в области управления персоналом в рамках организации или в области труда и занятости на региональном/государственном уровне.

Программа – совокупность проектов и различных мероприятий, объединённых общей целью и условиями их выполнения.

Управление проектами (проектный менеджмент) – область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объёмом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками. Ключевым фак-

тором успеха проектного управления является наличие чёткого, заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг).

Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения.

Методология – это совокупность методов, приводящая к достижению целей и к успешному выполнению проекта. Принято выделять каскадную (водопадную) и гибкую (итерационную) методологии.

Инструменты проектного менеджмента имеют разные варианты и форматы: программная среда, диаграмма Ганта, иерархическая структура работ (WBS), матрица заинтересованных сторон, виртуальная совместная работа (веб-совещания, виртуальная канбан-доска), базовый план управления проектом, планы управления коммуникациями. Применение инструментов проектного управления позволяет автоматизировать и оптимизировать процессы, согласовывать работу команды на всех этапах жизненного цикла проекта.

Команда проекта – это специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта или входит в состав одного из этих участников и осуществляет управление процессами и функциональными областями проектной деятельности.

Вехи проекта – ключевые этапы реализации проекта.

Структура разбиения работ (СРР) – иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

Структурная схема организации (ССО) – описание организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в СРР.

Работа – это комплекс взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретных результатов. Совокупность взаимосвязей между работами определяет последовательность их выполнения.

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT-диаграмма) – графическое отображение работ проекта и их зависимостей.

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

Стоимость проекта – совокупность стоимостей всех видов ресурсов, необходимых для осуществления проекта.

Управление стоимостью проекта – реализация процессов, обеспечивающих соответствие стоимости проектных работ утвержденному бюджету (оценка и контроль стоимости проекта).

Бюджет проекта – важный финансовый документ, определяющий стоимостные показатели проекта. Бюджет уточняется и корректируется в ходе проекта. В зависимости от этапов проекта выделяют несколько видов бюджетов (предварительный, уточненный, базовый, текущий, фактический). Они могут иметь различную степень точности. По мере уточнения бюджета в процессе выполнения проекта погрешность должна уменьшаться .

Бюджетирование проекта – определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом; процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное распределение затрат по видам работ, статьям затрат, времени выполнения работ, центрам затрат или иной структуре. Основой для составления бюджета проекта являются договоры с Заказчиком и смета затрат на выполнение проекта.

Смета проекта – документ, структурированный по статьям затрат проекта, рассчитанных на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен.

Общие затраты проекта — сумма прямых и косвенных затрат (накладных расходов) для каждого периода.

Прямые затраты – это затраты, непосредственно относимые к производственному процессу при изготовлении продукции, выполнении работ или услуг. В частности, в производственной деятельности – это стоимость материалов, амортизация производственной техники, зарплата и взносы с неё производственных рабочих. В торговле к прямым затратам относятся стоимость продаваемых товаров, их транспортировки до покупателя, страховые расходы, пошлины.

Косвенные затраты – это затраты, не зафиксированные в качестве прямых в учётной политике и не отнесённые к внереализационным. Косвенные расходы связаны с обеспечением процесса реализации проекта включают, например, административные расходы, связанные с организацией работ затраты, отчисления на рекламу, платежи по кредитам, арендную плату, зарплату бухгалтерам или юристам, оплату коммунальных услуг и др.

Планирование (описание) ресурсов – определение физических ресурсов (человеческие ресурсы, оборудование, материалы) с указанием их численности и объемов, которые должны быть использованы для выполнения работ проекта.

Бюджетные затраты – расходы, планируемые при выполнении работ проекта.

Фактические затраты – расходы, возникающие при выполнении работ проекта либо в момент выплаты денежных средств.

Ресурсы проекта – запас (резерв) различных материальных и нематериальных средств, используемых для достижения целей проекта. Ресурсы проекта включают следующие виды:

— трудовые, осуществляющие непосредственную работу с материально-техническими ресурсами (например, строители, водители машин, монтажники оборудования, команда проекта);

— финансовые;

— материально-технические (сырье; материалы, конструкции, комплектующие; энергетические ресурсы; топливо; ресурсы типа «мощности», или технологические ресурсы, т. е. машины, механизмы для выполнения работ проекта; устанавливаемое оборудование);

— временные (продолжительность проекта, сроки выполнения, ограничения);

— информационные (информация, знания и технологии).

Заинтересованные стороны проекта – это лица, интересы которых прямо либо косвенно могут быть затронуты в ходе разработки, реализации и завершения проекта. В состав участников проекта входят:

— инициатор – участник проекта, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации;

— заказчик (инициатор) – участник проекта, заинтересованный в достижении основных целей и результатов проекта. Он является пользователем результата проекта. Заказчиком может быть физическое лицо или группа лиц, а также юридическое лицо;

— инвестор – участник проекта, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в успешной реализации проекта и получении прибыли.

— спонсор – заинтересованное в результатах проекта лицо, обеспечивающее «устранение барьеров» и оказание безвозмездной финансовой помощи (например, органы исполнительной власти, всевозможные фонды);

— руководитель проекта – лицо, которому делегированы основные функции управления в области разработки и реализации проекта и ответственность за достижение целей проекта;

— команда проекта – группа участников проекта, работающих вместе над разработкой и реализацией проекта;

— подрядчик (субподрядчик) – лицо, выполняющее определенные работы проекта на основании договора подряда (например, строительная организация);

— поставщик – лицо, поставляющее материалы, сырье, продукты или услуги для реализации работ проекта;

— потребитель – лицо, покупающее или использующее результат проектной деятельности (продукт) (например, покупатель квартиры в строящемся доме).

1.2. Планирование HR-проекта

Планирование HR-проекта состоит в определении целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены, выбора нужных для этого методов и средств, ресурсов и согласования действий организаций-участников HR-проекта.

Основная цель планирования состоит в построении модели реализации HR-проекта. Она необходима для координации деятельности участников HR-проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы и т. д.

Планирование – постоянный процесс. Для него менеджер должен использовать почти все области знаний, описанные ниже. Это управление:

— Содержанием. На этом этапе идёт сбор требований заказчиков и заинтересованных сторон, определение целей: чего нужно достичь. На нём можно составить иерархическую структуру последовательной декомпозиции проекта на виды работ к всех небольших задач, необходимых для достижения цели.

— Сроками. Чтобы оценить сроки, нужно определить состав работ, взаимосвязи между задачами, необходимые ресурсы. Потом оценить длительность операций и разработать расписание работ.

— Стоимостью. Это стоимостная оценка работ и необходимых ресурсов. Когда она проведена, менеджер может разрабатывать бюджет.

— Качеством. Это планирование уровня качества и контрольных точек, на которых его нужно проверять.

— Ресурсами. На этом этапе разрабатывают план управления человеческими ресурсами – распределяют роли и формируют команду. Это особенно важно в проектах, связанных с серьёзными изменениями в организации. На нём также определяют необходимые ресурсы – например, какой понадобится софт.

— Коммуникациями. На этом шаге определяют форматы, глубину, частоту и каналы коммуникаций – как все участники проекта будут взаимодействовать между собой.

— Рисками. Это поиск и идентификация рисков, их качественный, количественный анализ и разработка планов действий для случаев, если риски наступят.

— Интеграцией. Это сборка всех «элементов» в единый план управления, согласование с командой и заинтересованными сторонами. Интеграция позволяет объединить усилия всех сторон для достижения цели.

Структура разбивки работы HR-проекта

Для эффективного планирования HR-проекта необходимо разбить всю деятельность на ряд работ. Раскроем состав структуры разбивки работы (СРР). С помощью структуры разбивки работы менеджеры HR-проектов помогают сотрудникам наглядно представлять HR-проекты и ожидаемые результаты, связанные с зависимыми задачами. Это отличный инструмент при работе с комплексными по объёму HR-проектами или сотрудниками, которые предпочитают визуальные образы, а не списки. Каждая структура разбивки работы состоит из нескольких общих ключевых частей, даже если разные менеджеры свои предпочтения в отношении вариантов визуализации.

Независимо от выбранного метода визуализации ваша структура разбивки должна включать в себя следующее:

- Основные сведения о проекте, в том числе план проекта, его описание и название.
- Заинтересованных лиц проекта.
- Организованный график проекта.
- Ожидаемые результаты и подзадачи проекта.

Отталкиваясь от этой информации, следует сформировать свою структуру на основе иерархических уровней ожидаемых подрезультатов. Весь HR-проект, скорее всего, состоит из задач нескольких уровней, определяемых работой, которую необходимо выполнить, и общей хронологией проекта.

Уровни структуры разбивки работы помогают разделять задачи по зависимостям. Поскольку HR-проекты могут сильно отличаться друг от друга, уровни вашей структуры разбивки работы также будут разными. У большинства HR-проектов есть те или иные зависимости, однако встречаются и HR-проекты, которые в них не нуждаются.

Существует три уровня зависимостей, однако в вашей структуре их может быть больше или меньше (рис. 1). Каждый уровень связан с родительской задачей, а работа, необходимая для выполнения родительской задачи, представлена в виде зависимых элементов.

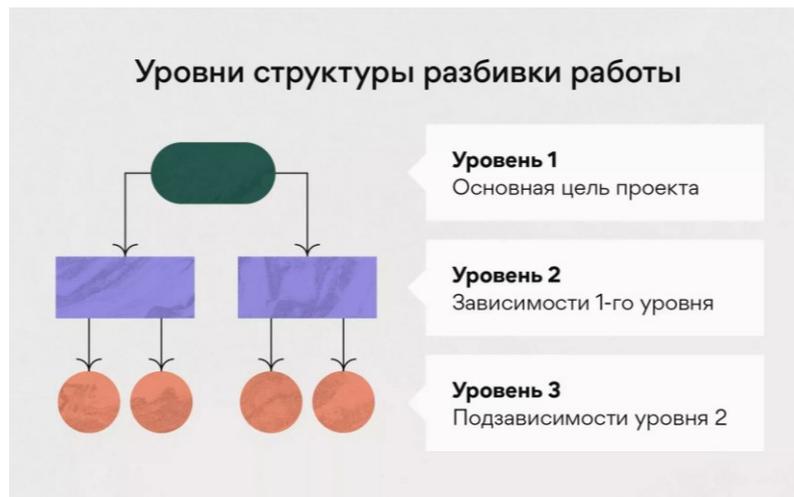


Рис. 1. Уровни структуры разбивки работы

Давайте рассмотрим три высших уровня зависимых элементов в рамках структуры разбивки работ.

Первый уровень структуры разбивки работы является наиболее упрощённой формой проекта, так как содержит родительскую задачу. Обычно она совпадает с целью проекта.

Давайте предположим, что проектная группа работает над изменением дизайна вашего веб-сайта. Тогда первый уровень СРР будет выглядеть приблизительно так: запустить веб-сайт с новым дизайном.

Как видите, всё просто и понятно. Первый уровень — это основная задача и первый шаг из множества этапов управления проектом. Работа, необходимая для достижения этого ориентира, будет выполнена позднее на втором и третьем уровнях.

Теперь в зависимости от масштаба проекта структура разбивки будет усложняться. На её втором уровне располагаются подзадачи, иначе называемые зависимыми элементами родительской задачи.

Например, давайте рассмотрим, какие задачи нужно будет выполнить, чтобы запустить новый дизайн веб-сайта:

- Обновить инструкции по бренду.
- Создать структуру тезисов.
- Изменить дизайн логотипа.
- Добавить новую фотографию.

Несмотря на большую детализацию по сравнению с первым уровнем, второй уровень по-прежнему представляет собой общий обзор зависимых элементов, необходимых для выполнения задачи проекта.

На следующем уровне структуры СРР эти зависимые элементы разбиваются на подэлементы. К их числу относится работа, необходимая для выполнения задач второго уровня.

Вот пример вышеуказанных задач на третьем уровне структуры разбивки работы:

- Цвета бренда.
- Эмоциональная карта бренда.
- Разработка интерфейса.
- Заголовок.
- Заявленная миссия.
- Языковые инструкции.
- набросок.
- Модели.
- Окончательный дизайн.
- Фотосессия.
- Фотомонтаж.
- Окончательный выбор.

На третьем уровне происходит разбивка каждой задачи на отдельные зависимые подэлементы. Как видите, работа, необходимая для выполнения задачи HR-проекта, постепенно проясняется. К СРР также можно добавить дополнительные уровни в зависимости от того, насколько детализированным вы хотите сделать её наглядное представление.

Структура разбивки работы, по сути, представляет собой сжатый план проекта, представленный в виде наглядной иерархии (рис. 2). Это означает, что она содержит всё то, что находится в успешном уставе проекта, куда входят такие элементы СРР, как цели и задачи проекта, его ожидаемые результаты и главные заинтересованные лица.

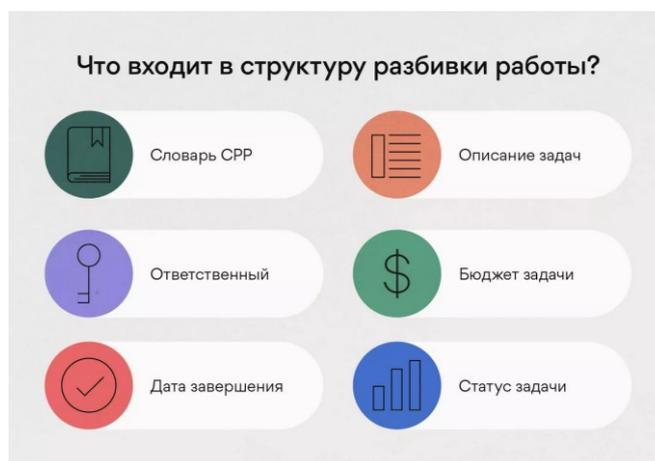


Рис. 2. Структура разбивки работы

Для создания своей структуры разбивки работы сначала необходимо понять, что в неё следует внести. Давайте рассмотрим некоторые важные части, которые необходимо включить в структуру разбивки работы.

Словарь структуры разбивки работы – это отличное место для начала построения структуры нового проекта. Это не словарь в традиционном понимании; его основное предназначение заключается в том, чтобы более подробно объяснять каждую задачу. Это связано с тем, что визуальная природа хорошей СРР не оставляет места для такой информации. Создание словаря является важной частью помощи участникам группы в поиске необходимых сведений о различных задачах.

Этот словарь создаётся вами лично, но, что сделать его максимально полезным и обеспечить правильное толкование всех его пунктов, вам может понадобиться помощь сотрудников из разных отделов.

Вот некоторые поля, которые должны быть в вашем словаре:

- Названия задач.
- Описания.
- Ожидаемые результаты.
- Бюджет.
- Вехи.
- Согласования.

При всём многообразии полей, которые можно включить в словарь, главное, о чём следует подумать – это создание ресурса, где участники группы смогут найти информацию о проектной работе, необходимую для выполнения различных задач.

В описании указываются как названия задач, так и краткое описание стоящих перед ними целей. Поскольку в СРР не так много места, чтобы подробно расписывать задачи, дополнительные сведения можно включить в словарь СРР.

Цель описания задачи состоит в том, чтобы участники группы могли легко понять, какая из задач является самым коротким путём к успеху. В связи с этим пока нет необходимости стремиться к строго определённом уровню детализации.

Ответственный за выполнение задачи – это важный элемент, который необходимо учитывать как для обеспечения подотчётности, так и при обмене информацией. Чем проще найти ответы, тем быстрее будут выполнены задачи. Ответственными за задачи зачастую являются руководители проектов, однако в зависимости от типа задачи ответственными также могут быть начальники и менеджеры отделов.

Нет ничего хуже, чем впустую тратить время в поисках проектной информации. Назначение ответственных за задачи позволяет повысить производительность коллектива, потому что заинтересованные лица смогут быстро направлять вопросы соответствующему сотруднику.

В этом не всегда есть необходимость, однако проекты, требующие больших бюджетов, следует тщательно отслеживать. Вам будет полезно установить бюджетные ограничения для конкретных задач, чтобы с лёгкостью контролировать соблюдение выделенного бюджета.

Если не следить за бюджетом, то расходы могут выйти за рамки допустимого, а это ведёт к снижению нормы прибыли. В связи с этим вам нужно отслеживать не только общий бюджет, но и расходы на отдельные задачи.

Ни для кого не секрет, что отслеживание даты завершения проекта также является довольно важной деталью. При этом важно быть готовым сдвинуть окончание срока выполнения работ в случае необходимости.

Порой бывает трудно управлять несколькими проектами, которые выходят за отведённые им сроки, однако иногда это неизбежно. Чтобы надлежащим образом отслеживать ход работ, необходимо разбить каждую задачу в хронологии или в ином средстве управления проектами. Это позволит в режиме реального времени отслеживать задержки и работать над тем, чтобы не допустить накопления проблем с крайними сроками, которое может привести к срыву первоначальной даты завершения проекта.

Наряду с контролем хронологии документирование статуса задачи также важно для быстрой проверки хода выполнения. Статус можно регистрироваться различными способами, но многие коллективы используют такие термины, как «открыта», «выполняется» и «выполнена».

Это не только поможет отслеживать ход выполнения, но и позволит сформировать общее представление о продуктивности коллектива. Например, если в конкретных отделах прослеживается тенденция невыполнения задач в срок, то, возможно, за этим стоит какая-то проблема. Видя это, можно решить проблемы с загрузкой группы или обменом информацией до того, как они станут серьёзными препятствиями.

Теперь начинается самое интересное. Поскольку структура разбивки работы представляется в виде наглядной иерархии, существует ряд способов её формирования (рис. 3). Самое приятное заключается в том, что всегда есть возможность выбрать ту методику, которая лучше всего подходит вам и вашему коллективу.

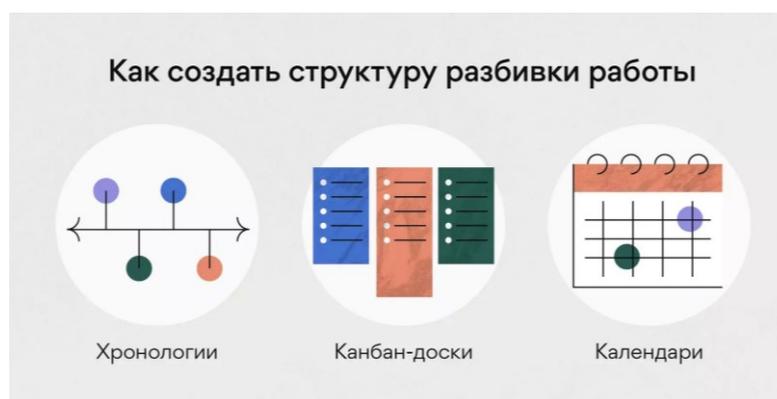


Рис. 3. Способы формирования разбивки работ

В число самых распространённых методов, к которым прибегают чаще всего, входят хронологии, канбан-доски и календари. В зависимости от используемого программного обеспечения некоторые особенности могут внешне отличаться. Давайте рассмотрим эти три методики, чтобы лучше понять, каким образом можно создать структуру разбивки работ каждым из них.

Хронологии — это отличные инструменты для наглядного и красочного представления работы. У них также есть необходимые функциональные возможности для построения СРР. Вот некоторые из функций, которые вы получаете при использовании хронологии (её также называют блок-схемой или диаграммой Ганта):

- Импорт традиционных электронных таблиц.
- Контроль хода выполнения.
- Корректировка задач.
- Определение зависимости задач друг от друга.
- Корректировка смещения крайних сроков.
- Назначение ответственных за задачи.
- Хранение внеплановых задач.
- Корректировка отслеживания по цветам.
- Создание разделов по уровням.
- Фильтрация и сортировка задач.

Приступить к формированию СРР можно несколькими способами, включая импорт существующей электронной таблицы или её создание непосредственно в программном обеспечении для ведения хронологий. Хронологии отличаются от канбан-досок и календарей внешним оформлением и гибкой функциональностью. Вы сами можете определять, какая схема наглядного представления лучше всего подходит вашему коллективу.

Канбан-доски похожи на хронологии, но отличаются способом наглядного представления. Вместо распределения по горизонтали канбан-доски имеют вид,

похожий на офисную доску, а задачи на них не связываются с хронологиями. Программное обеспечение для работы с канбан-досками предоставляет в ваше распоряжение следующие функции, позволяющие уверенно вести проект намеченным курсом:

- Импорт традиционных электронных таблиц.
- Контроль хода выполнения.
- Корректировка задач.
- Определение зависимости задач друг от друга.
- Корректировка смещения крайних сроков.
- Планирование рабочих процессов.
- Обмен информацией в одном месте.
- Планирование дорожных карт продуктов.

Канбан-доска – это ещё один отличный способ построения СРР и один из наиболее часто используемых инструментов для повседневного управления ресурсами. Одна из главных особенностей этого средства заключается в том, что на доске сразу же видны сведения о задачах, в связи с чем это отличный вариант, если у вас нет возможности создать словарь СРР.

Лучший способ приступить к работе по этой методике – начать выстраивать иерархию на канбан-доске.

Третий вариант создания своей СРР – это использование программного обеспечения для ведения календаря группы. Календари не так часто используются для формирования структур разбивки, как предыдущие варианты, однако являются отличным инструментом наглядного представления проектов. Они особенно хороши для ведения крупных проектов, поскольку позволяют переключаться между отображением информации по дням, неделям и месяцам.

Календарь предоставляет следующие функции контроля реализации проектов:

- Импорт традиционных электронных таблиц
- Контроль хода выполнения
- Корректировка задач
- Определение зависимости задач друг от друга
- Корректировка смещения крайних сроков
- Обмен информацией в одном месте
- Интеграция с другими календарями

Календари отлично подходят для создания СРР, при этом они позволяют создавать визуальное представление, которое отличается от описанных выше вариантов. Чтобы начать формировать структуру с помощью календаря, можно импортировать существующую электронную таблицу или начать составлять

новый проект в программном обеспечении для ведения календарей (Asana, ClickUp, Weeek и Google Календарь).

Теперь, когда вы знаете, что входит в СРР и как создать такую структуру с помощью различных программных инструментов, давайте рассмотрим конкретный пример. Несмотря на то, что шаблон будет выглядеть несколько иначе в зависимости от метода, который вы используете для его создания, структура СРР должна состоять из одних и тех же иерархий задач и уровней.

Далее приводится пример структуры разбивки работы по вышеуказанным сведениям, который поможет вам начать самостоятельную работу.

Название СРР. Дизайн веб-сайта.

Описание. Изменить наш старый дизайн веб-сайта на основании нового брендинга.

Дата завершения: 15.09.26 г.

Бюджет: 5 000 000 руб.

Уровень 1:

1. Обновить дизайн веб-сайта.

Уровень 2:

1.1. Обновить инструкции по бренду (выполнено)

1.2. Создать структуру тезисов (выполнено)

1.3. Изменить дизайн логотипа (выполняется)

1.4. Добавить новую фотографию (открыто)

Уровень 3:

1. Обновить инструкции по бренду

1.1.1. Цвета бренда

1.1.2. Эмоциональная карта бренда

1.1.3. Разработка интерфейса

2. Создать структуру тезисов

1.2.1. Заголовки

1.2.2. Заявленная миссия

1.2.3. Языковые инструкции

3. Изменить дизайн логотипа

1.3.1. набросок

1.3.2. Макеты

1.3.3. Окончательный дизайн

4. Добавить новую фотографию

1.4.1. Фотосессия

1.4.2. Фотомонтаж

1.4.3. Окончательный выбор

Помните о том, вид вашей СРР будет определяться размером проекта, его сложностью, сроками и выбранным вами программным обеспечением. Каждая из этих деталей будет определять зависимые элементы и визуальную иерархию вашего проекта.

Оценка стоимости HR-проекта

Стоимость HR-проекта – это совокупность всех затрат, связанных с разработкой, реализацией и завершением проекта. Стоимость проекта можно представить в виде одной или нескольких смет, в которые входят разные статьи расходов.

Смета проекта – это таблица материальных (оборудование и материалы) и нематериальных затрат проекта, представленных в таблицах 1, 2 и 3.

Далее представлены варианты смет HR-проекта.

1. Смета стоимости оборудования и материалов проекта размещена в таблице 1.

Таблица 1

Смета стоимости оборудования и материалов для HR-проекта

Номер и наименование оборудования и материалов для проекта	Поставщик	Единица измерения	Количество	Стоимость одной единицы, руб.	Общая сумма, руб.
1	2	3	4	5	6
				Итого:	

В столбце 1 записываются номер и наименование оборудования и материалов для проекта (например: 1. Кондиционер для помещений). В столбец 2 вписывается поставщик (например: ООО «Электроника»). В столбце 3 указываются единицы измерения для материалов или оборудования (например: метр – м; штуки – шт. и др.). В столбце 4 записывается требуемое количество товара для проекта. В 5-м столбце фиксируется стоимость одной единицы материала или оборудования. В последний 6-й столбец вписывается общая стоимость материалов и оборудования (произведение столбцов 4 и 5).

2. Смета стоимости работ проекта представлена в таблице 2.

Таблица 2

Смета стоимости работ HR-проекта

Номер и наименование работ проекта	Подрядчик/ суб-подрядчик	Единица измерения	Объем работ	Стоимость единицы выполненной работы, руб.	Общая стоимость работ руб.
1	2	3	4	5	6
				Итого:	

В столбец 1 записываются номер и наименование работ для HR-проекта (например: 1. Исследование рынка труда). В столбец 2 вписывается подрядчик или субподрядчик (организация, выполняющая работу, например: ООО «Консалтинг»). В столбце 3-м указываются характеристика работ проекта (например: за 2025 г. по категории работ «квалифицированные рабочие» и др.). В столбце 4-м записывается полный объем выполнения работ. В 5-м столбце фиксируется стоимость одной единицы работы (например, за одну профессию или месяц и т.п.). В последнем 6-м столбце вписывается общая стоимость работы (произведение столбцов 4 и 5).

3. Смета других затрат представлена в таблице 3.

Таблица 3

Смета других затрат HR-проекта

Наименование других затрат проекта/комментарий	Поставщик/ источник	Стоимость, руб.
1	2	3
Итого:		

В столбец 1 записывается наименование других затрат (например: аренда или покупка помещения; реклама; транспорт; гонорар команды проекта и руководителя проекта; выплата кредита в том случае, если инвестиционный период предполагает начало выплат. Комментарий — это пояснения к другим затратам проекта (например: количество штук, партий, квадратных метров; стоимость одной единицы; необходимое количество чего-либо для проекта). В столбце 2 записывается поставщик или источник, (например: ООО «Риэлтор» аренда помещения). В столбце 3 записывается полная стоимость приобретаемого ресурса.

са. В строке «Итого» производим операцию суммирования других затрат проекта.

4. На завершающем этапе разработки сметы проекта рассчитывается полная стоимость проекта без учёта экономического ущерба от рисков.

Идентификация рисков HR-проекта

Идентификация рисков – определение рисков, которые могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. В операциях по идентификации рисков могут принимать участие руководитель проекта и члены команды проекта; эксперты в определенных областях, не входящие в команду проекта; заказчики, конечные пользователи и другие заинтересованные стороны (ЗС) проекта по мере необходимости.

Основной причиной возникновения рисков может быть дисбаланс межгрупповых и организационных интересов. Носителями интересов выступают как непосредственные участники проекта, так и другие заинтересованные стороны проекта. Например, рисками, связанными с ЗС «Команда проекта», могут быть «Неэффективные коммуникации с заинтересованными сторонами проекта» или «Недостаточность опыта для разработки и реализации проекта». Поэтому при оформлении проекта предлагается идентифицировать риски по группам заинтересованных сторон проекта при помощи метода мозгового штурма. В качестве основных рисков и их носителей можно отметить следующие:

ЗС «Подрядчик»: срыв сроков поставки работ проекта, удорожание работ и выявление брака выполненных работ проекта;

ЗС «Поставщик»: срыв сроков поставок материалов (оборудования) или предоставления услуг в области кадрового консалтинга, удорожание материалов (оборудования) или услуг, выявление бракованного материала (оборудования) или недостоверности информации;

ЗС «Спонсор»: частичный либо полный отказ от спонсорской помощи;

ЗС «Кредитор»: изменение процентной ставки по кредиту, штрафные санкции из-за нарушения графика платежей;

ЗС «Команда проекта»: срыв сроков разработки и реализации проекта;

ЗС «Руководитель проекта»: возникновение дополнительных затрат, не вошедших в сметы проекта;

ЗС «Государство»: непредвиденные штрафы по разным государственным службам (пожарная инспекция, трудовая инспекция, прокуратора и т.п.).

ЗС «Клиенты» (функциональные руководители, высшее руководство, сотрудники компании): сопротивление изменениям, низкая мотивация, конфликты, увольнение, саботаж и т.п.

Результаты могут быть представлены следующим образом:

– вписываются в «Дерево рисков проекта», представленное на рисунке 4.

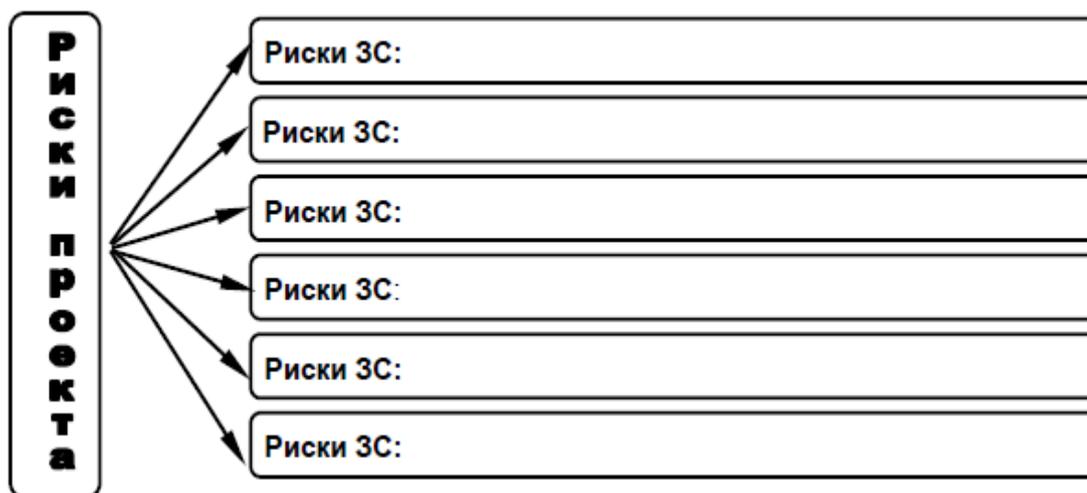


Рис. 4. Дерево рисков HR-проекта

– вписываются в таблицу с причинами и последствиями от рисков (табл. 4).

Таблица 4

Перечень рисков HR-проекта «Разработка системы КРІ»

Вид риска	Причина риска	Влияние риска (последствия)
Снижение мотивации труда	Непонимание персоналом новых показателей премирования Высокие требования к персоналу	Снижение качества результатов труда
Рост текучести кадров	Снижение размера заработной платы	Нехватка кадров Снижение производительности труда
Рост конфликтов в коллективе	Недовольство новой системой премирования	Ухудшение социально-психологического климата

Основные понятия

Вехи проекта – ключевые этапы реализации проекта.

Структура разбиения работ (СРР) – иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

Структурная схема организации (ССО) – описание организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в СРР.

Работа — это комплекс взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретных результатов. Совокупность взаимосвязей между работами определяет последовательность их выполнения.

Сетевая диаграмма/график (сеть, граф сети, PERT-диаграмма) – графическое отображение работ проекта и их зависимостей.

Сеть – полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями.

Критический путь – максимальный по продолжительности полный путь в сети; работы, лежащие на этом пути, также называются критическими.

Полный резерв времени, или запас времени – разность между датами позднего и раннего окончаний (начал) работы.

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

2.1. Вопросы для самостоятельной подготовки

- Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь мнениями внутри группы.
- Чем проектная деятельность отличается от текущей?
- Что может являться ограничением при реализации проекта? Приведите примеры.
- Какими могут быть причины возникновения проектов?
- Какова цель планирования проекта?
- Для чего необходима иерархическая структура разбиения работ?
- Каково назначение диаграммы Ганта?
- Какие элементы учитываются при определении стоимости проекта?
- Какова цель управления стоимостью проекта?
- Как можно классифицировать затраты по проекту?
- Что такое бюджетирование проекта?
- Каковы основные виды ресурсов проекта по разработке локально-нормативной документации в организации?
- Кто является основной заинтересованной стороной HR-проектов в организации и на региональном уровне?

Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управление HR-проектами»

1. Что такое HR-проект?
2. Каковы признаки HR-проекта?
3. Что такое Базовый жизненный цикл HR-проекта?
4. Какие этапы можно выделить в HR-проектах различного типа?
5. Чем управленческий этап отличается от технического этапа?
6. Какие рычаги управления имеются у руководителя HR-проекта?
7. Как связано управление HR-проектами с другими управленческими дисциплинами?
8. Что такое интеграция HR-проекта?
9. Какие функции управления HR-проектами можно выделить?
10. В чем состоит структуризация HR-проекта?

11. Что позволяет снизить требования к управленческой квалификации участников HR-проекта?
12. Что такое продукт HR-проекта?
13. Чем понятие «продукт HR-проекта» отличается от понятия «результат HR-проекта»?
14. В чем заключается инициация HR-проекта?
15. Как план HR-проекта зависит от продукта HR-проекта?
16. Что такое стратегический план?
17. Как стратегический план влияет на план HR-проекта?
18. Что такое структурная декомпозиция работ?
19. Каковы основные правила формирования иерархической структуры работ?
20. Как меняются полномочия руководителя HR-проекта в различных организационных структурах?
21. Как меняется структура обоснования HR-проекта в зависимости от цели HR-проекта?
22. Что такое управление рисками в HR-проекте?
23. Для чего необходимо административное завершение HR-проекта?
24. Как обеспечивается системное накопление и сохранение опыта реализации HR-проектов?
25. Какова роль в управлении HR-проектами Корпоративного Стандарта управления проектами?

2.2. Кейсовые задания

Задание 1. «Жизненный цикл HR-проекта по адаптации персонала».

Прочитать кейс и ответить на вопросы.

- Какую проблему нужно было решить Софии с помощью реализации проекта?
- Какова цель проекта Софии? Какую систему можно применить для постановки целей проекта?
- Какое количество работ запланировано в проекте Софии, приведите пару примеров?
- Кто входит в команду проекта Софии?
- Что именно планирует контролировать София в процессе реализации проекта?

Познакомьтесь с Софией. Она возглавляет команду HR-специалистов в своей компании. Вместе им предстоит работа над очень крупным проектом по пересмотру всего процесса адаптации новых сотрудников.

Большинство из нас (как и София) представляют два этапа, когда думают о работе над проектом: начать проект и закончить его.

На самом деле речь идет о гораздо большем. Представьте, что вы печете торт. Нельзя наугад взять ингредиенты, свалить их в кучу и сразу получить отменный и вкусный глазированный десерт. Нужно потрудиться, чтобы закупить продукты, подготовить их и смешать. Кроме того, в процессе придется то и дело пробовать результат на вкус.

От начала и до конца вы делаете множество шагов. Это и есть этапы управления проектом. Изучив их, вы сможете точнее планировать задачи, реалистичнее оценивать сроки и подходить к работе над проектом более стратегически и организованно.

Продолжим рассказ о Софии и ее команде и на их примере посмотрим, что такое типичный жизненный цикл проекта и каковы его этапы.

Этап 1. Инициация проекта

Процесс адаптации новых сотрудников давно необходимо было преобразовать. София и команда хотят поскорее взяться за дело. Думаете, на первом этапе нужно составить план и обозначить сроки? Не спешите.

Первый этап жизненного цикла проекта — не планирование, а инициация.

На этом этапе проект пока не подтвержден. София и ее команда должны рассмотреть его в общих чертах и оценить перспективу. Прежде всего нужно понять, стоит ли за него браться. Для этого необходимо определить следующее.

- Бизнес-сценарий проекта.
- Выгода от его выполнения (какой общей бизнес-цели он служит).
- Основные продукты поставки.
- Критерии успешного проекта.
- София и команда определили эти пункты следующим образом.

Бизнес-сценарий. Компания Софии испытывала проблемы с текучестью кадров. Большинство новичков покидали компанию, не проработав и года.

Выгода. Пересмотренный процесс адаптации будет более прозрачным, улучшит качество коммуникации, повысит заинтересованность сотрудников в первые месяцы работы в компании, благодаря чему они, как ожидается, захотят остаться надолго.

Ожидаемые результаты. Команде HR нужна задокументированная процедура, которой можно следовать и которой можно управлять. Кроме того, новым

сотрудникам нужен интерактивный дашборд для работы в первые недели на должности.

Показатели успеха. 15-процентный прирост коэффициента сохранения кадров к концу четвертого квартала и положительная обратная связь не менее чем от 85 % новых сотрудников.

Все эти аспекты можно отразить на карте проекта. Команда Софии может периодически смотреть на нее, чтобы помнить о месте проекта в общей картине.

Когда команда проанализировала указанные факторы, пришло время спросить себя, осуществим ли проект и стоит ли за него браться.

Если да, команда должна получить подтверждение проекта (если необходимо) и перейти к следующему этапу. Если нет? Не стоит беспокоиться. Команде просто следует начать сначала и подумать над другими способами решения проблемы.

Этап 2. Планирование проекта

София обдумала проект в общих чертах, и пришло время подробностей. На этом этапе ей нужно вместе с командой обсудить конкретный план действий по реализации проекта.

Даже если вам не терпится приступить к работе, не экономьте время в ущерб качеству на этапе планирования. Эффективное планирование позволяет предотвратить многие основные причины провала проекта. В их числе неадекватное видение перспективы и цель, плохо налаженная коммуникация и неточность оценок.

Ради хорошего плана придется потрудиться и потратить время, поэтому заложите достаточно времени на старте проекта.

— На этом этапе София и команда ответят для себя на следующие вопросы.

- Какова цель проекта?
- Каковы ключевые показатели эффективности (KPI)?
- Какова область проекта?
- Каков бюджет?
- Каковы риски?
- Кто из команды будет задействован?
- Какие задачи будут стоять?
- Какие контрольные точки нужно пройти?

Цель проекта лучше всего определять, используя систему постановки целей SMART. Система основана на принципах конкретности, измеримости, достижимости, уместности и временных рамок.

С помощью этой системы София и команда определили следующую цель своего проекта по адаптации сотрудников.

Создать новый процесс адаптации, позволяющий обучать новичков и повысить коэффициент сохранения кадров на 15 %. Новую программу нужно запустить к 25 января 2021 г.

Теперь София и команда знают, к чему стремиться. Но одних только желания и надежды мало для достижения цели. Команде нужно понять, какая именно работа их ждет.

В этом им поможет структура распределения работ (WBS). Проект разбивается на задания и отображается в графическом виде. Каждое задание является действием, которое видят все участники проекта. В нашем примере София и команда выделили следующие задания.

- Опросить существующих сотрудников насчет текущего процесса адаптации.
- Узнать пожелания менеджеров о том, что можно включить в процесс.
- Создать общий процесс адаптации (90-дневный план).
- Записать обучающие видеоролики для дашборда сотрудников, чтобы сделать процесс предельно ясным.
- Создать цифровой дашборд для сотрудников.
- Создать портал, куда новые сотрудники могут обращаться за помощью.
- Составить процедуры и контрольные списки для процесса адаптации.
- Опубликовать видеоролики и документы на дашборде.

Когда участники команды увидят, что требуется для проекта, им будет проще понять, сколько времени и ресурсов понадобится и с чего начать.

Кроме того, они определяют основных действующих лиц (в нашем случае это команда HR, веб-разработчиков, графический дизайнер и команда по контенту), а также зависимости в заданиях и ресурсах. Зависимостью является любой аспект проекта, обусловленный другим аспектом.

Вот пример зависимости заданий: нельзя опубликовать материалы на дашборде сотрудников, пока нет дашборда. Для выполнения одного задания необходимо завершить другое. Или команда веб-разработчиков не может подключиться к проекту, пока не обновит дизайн сайта компании. Необходимый ресурс недоступен по первому требованию, поскольку зависит от других задач.

Теперь команда Софии учитывает зависимости и определяет разумный порядок выполнения заданий проекта, а также сроки выполнения каждого действия в индивидуальных списках задач.

Результат их работы и есть готовый план проекта. ЗадOCUMENTИРУЙТЕ план и опубликуйте там, куда есть доступ у всей команды.

Этап 3. Выполнение проекта

На этот этап приходится основной объем работы.

Команда Софии выполнит все назначенные задания проекта. Участники будут составлять процедуры, записывать видеоролики, разговаривать с сотрудниками и т. д.

В ходе планомерного продвижения по списку задач проекта команда одновременно столкнется со следующим этапом.

Этап 4. Мониторинг проекта

Вернемся к примеру с тортом. Можно ли испечь великолепный торт, всего один раз взглянув на рецепт? Пожалуй, нет.

Скорее всего, вы сверяетесь с рецептом, когда разбиваете яйца и замешиваете масло, чтобы сделать все правильно. Каждые пять минут вы заглядываете в духовку и следите, чтобы не подгорела верхушка коржа. Вы очень внимательны во время готовки.

Работа над проектом идет примерно так же. Это и есть этап мониторинга, параллельный этапу выполнения. София будет регулярно оценивать проект, чтобы убедиться в следующем.

Соблюдаются сроки.

Команда не выполняет лишней работы.

Расходы остаются в рамках бюджета.

Все действия ведут к изначальной цели (при непосредственном исполнении можно потерять из виду общую картину и не увидеть леса за деревьями).

Если использовать ПО для управления проектами, мониторинг станет проще. Процессы будут нагляднее, а вся информация и обсуждения, связанные с проектом, будут храниться централизованно.

Кроме того, стоит регулярно проводить планерки, чтобы держать в курсе всех участников команды. Шаблон протокола еженедельного собрания упростит фиксацию обсуждаемых тем, принятых решений и действий, определенных по итогу собрания.

Если София заметит отклонение от плана, она сможет скорректировать направление по ходу работы или изменить изначальный план проекта согласно новым обстоятельствам.

Этап 5. Завершение проекта

Команда справилась! Внедрен новый улучшенный процесс адаптации новых сотрудников. Команда готова отпраздновать победу совместным чаепитием и навсегда попрощаться с проектом.

Но прежде чем сделать новую отметку в списке побед, необходимо пройти этап завершения, чтобы доработать любые шероховатости. Доступны следующие возможности:

Провести ретроспективу, чтобы обсудить успешно выполненные задания и аспекты, в которых возможны улучшения.

Подготовить итоговый отчет по проекту и при необходимости показать заинтересованным сторонам.

Усердная работа над проектом заслуживает хорошего завершения. Все задания выполнены и остались позади, однако важно подвести итог, чтобы закончить этот проект и настроиться на успех следующих.

Задание 2. Постройте сетевой график последовательности выполнения работ, включенных в процесс прогнозирования (табл. 5). Рассчитайте критический путь проекта.

Таблица 5

Сроки выполнения работ по проекту

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, нед.
<i>A</i> – разработка прогноза показателей		4
<i>B</i> – определение цены на продукцию	<i>A</i>	3
<i>C</i> – определение объема продаж		3
<i>D</i> – прогноз выручки	<i>B, C</i>	1
<i>E</i> – определение уровня прямых затрат	<i>C</i>	2
<i>F</i> – расчет объемов производства	<i>C</i>	1
<i>G</i> – определение уровня накладных расходов	<i>C</i>	2
<i>H</i> – прогноз прибыли и рентабельности	<i>D, E, G</i>	2
<i>I</i> – составление прогнозных форм отчетности	<i>E, G, H</i>	1

Задание 3. Заполните матрицу ответственности исполнителей проекта по имеющимся данным (табл. 6), используя следующие обозначения: 1 – ответственный исполнитель; 2 – соисполнитель; 3 – проверка исполнения; 4 – согласование.

Матрица ответственности исполнителей проекта

Исполнитель проекта, ответственный за работу	Виды работ по проекту								
	Формирование идеи проекта и постановка цели	Технико-экономическое обоснование проекта	Маркетинговое исследование проекта	Поиск и приобретение новых технологий	Определение оптимального варианта	Подбор персонала	Заключение договоров с поставщиками	Расчет себестоимости нового товара	Выпуск пробной партии продукции
Директор									
Главный бухгалтер									
Главный инженер									
Коммерческий директор									
Начальник отдела кадров									
Начальник отдела рыночных исследований и прогнозирования									
Заведующий производством									
Заведующий лабораторией контроля качества									
Юрисконсульт									

Задание 4. Прочитайте кейс, определите последовательность выполнения каждого шага и составьте сетевой график выполнения порученного проекта.

Менеджеру кадрового отдела, ответственному за оплату труда, правлением банка поручено разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

- начать разработку проекта;
- встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;
- составить полный список требований к системе премирования на основании результатов встреч;
- изучить описания систем премирования в других банках;
- составить перечень имеющихся отличий существующей системы премирования от систем в других банках;
- проконсультироваться у юриста;

- выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;
- обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;
- разработать систему премирования;
- провести презентацию.

Задание 5. Изучить HR-Проект: «Культура признания и благодарности CarMoney» и составить перечень возможных статей затрат для его реализации.

HR-проект: «Культура признания и благодарности CarMoney»

Признание и благодарность — эффективный инструмент управления, который призван закрепить определенное поведение сотрудников, их отношение к ценностям организации. Культура — это, в первую очередь, постоянный и структурированный процесс выявления и обозначение заслуг коллег или подчиненных.

Цель развития и поддержки культуры признания и благодарности CarMoney – следование стратегии развития компании, создание среды для запуска новых инициатив, сохранение баланса между стабильностью и изменениями.

Основные задачи:

- мотивировать персонал на высокую результативность и сверхдостижения;
- сохранить и привлечь в компанию лучших специалистов;
- побудить сотрудников действовать в интересах компании;

Как создать, развивать и поддерживать культуру признания с понятными и прозрачными принципами, охватить весь персонал вне зависимости от формата работы?

Шаг 1. Изучить предпочтения персонала в похвале (обратная связь от сотрудников и их менеджеров).

Шаг 2. Обучить (обновить/улучшить навыки) (менеджеров) руководителей + создать онлайн-курсы на обучающей платформе о способах и принципах мотивации.

Шаг 3. Мгновенно реагировать на идейность менеджеров - запуск локальных программ признания в массовых подразделениях компании.

Шаг 4. Признавать и благодарить за лидерство (по определенным критериям) в мотивационных акциях.

Шаг 5. Благодарить за лидерство и участие в корпоративной жизни компании.

Шаг 6. Говорить спасибо в ярком WOW-сообщении в день годовщины работы сотрудника в компании.

Шаг 7. Дать возможность сотрудникам выражать благодарность публично.

Шаг 8. Публично благодарить от CEO и ТОП-менеджмента компании.

Шаг 9. Рассказывать об успехах коллег.

Шаг 10. Проводить "теплые" локальные встречи.

По результатам обратной связи выявлена потребность команды в части развития программы признания, а именно:

- необходимость охвата сотрудников всех функций, как и массовых, так и не массовых (экспертных) подразделений

- независимость от мнения непосредственного руководителя, численности подразделений и наличие КР.

- программа транслирует достижения сотрудников, основанные на стратегии компании (ценностное поведение).

Запускаем программу признания #САМЫЕ. Ключевые основы программы:

- вовлекает своей значимостью и нестандартностью в своем подходе и структуре.

- демонстрирует достижения, транслирующие проявление ценностей компании.

- программа не сосредоточена на признании только со стороны непосредственного руководителя

- принять участие могут сотрудники вне зависимости положения в организационной структуре и функционала.

- демонстрирует ролевую модель в стратегически верном поведении.

- мотивирует персонал на сверхрезультативность.

О #САМЫХ и их сверхрезультатах CEO рассказывает на общем таунхолле.

Транслируем героев на «Аллее Славы» (корп. портал) с фото, тегом сотрудника и коротким описанием его достижения.

Публикуем коммуникацию в корп. мессенджере с тегом.

#САМЫЕ получают WOW-благодарность от CEO и начисляем корп. валюту, которые они обменивают на подарки из виртуальной витрины.

Философия развития культуры признания и благодарности – целая система проектов и программ, с помощью которой максимально охватывается вся команда компании и эффективно подстраивается под предпочтение в способе мотивации сотрудника.

Популяризация и продвижение культуры признания – отличный инструмент развития ценностно-ориентированной корпоративной экосистемы. Проекты логично связываем с рядом других активностей, направленных на развитие сотрудников.

Ведь то, какие мы внутри, такими будем и снаружи. И то, как мы строим процессы, взаимодействуем в команде, ценим и благодарим друг друга, какие используем инструменты, подходы, как заряжаемся на успех, развиваемся, ТО мы и транслируем во внешний мир, нашему клиенту и идем к успеху.

Мы довольные и здоровые внутри - мы довольные снаружи.

Результаты в HR-метриках:

- Текучесть персонала снизилась на 6,3%.
- eNPS вырос на 8 п.п. (vs 2021).
- Количество откликов на вакансии выросло на 15%.

Задание 6.

1. Возьмите информацию из своей курсовой работы по дисциплине «Кадровые риски и их оценка», сформулируйте проблему в области управления персоналом, обосновав ее показателями.

2. Сформулируйте 3 гипотезы.

3. Сформулируйте цель hr-проекта по критериям SMART.

4. Перечислите возможных участников проекта.

5. Представьте перечень и продолжительность работ, составьте сетевой график hr-проекта.

6. Оцените стоимость hr-проекта, с учетом статей затрат (дать их перечень).

7. Перечислите возможные риски hr-проекта.

8. Составьте карту качества hr-проекта.

9. Заполните Бизнес-модель Canvas для презентации hr-проекта.

10. Оформите результаты работы на отдельном листке, защитите hr-проект.

ЗАО «Капитальный ремонт скважин» – одно из ведущих предприятий в регионе, специализирующаяся на капитальном ремонте и обслуживании нефтяных и газовых скважин.

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ HR-ПРОЕКТОМ»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Учебным планом предусматривается выполнение студентами направления «Управление персоналом» курсовой работы по дисциплине «Управление HR-проектами».

Курсовая работа – самостоятельная, творческая работа студента, научно-исследовательского характера, выполняемая в процессе обучения и имеющая целью научить студентов самостоятельно применять полученные знания для решения конкретных практических задач в области кадровой деятельности.

При выполнении работы студент должен проявить знание теоретического материала, специальной литературы, нормативно-правовых актов, исследовательский и научный подход к рассматриваемой проблеме, умение анализировать, делать обобщения и выводы.

Ознакомившись с данными методическими рекомендациями, студент сможет более конкретно представить требования к курсовой работе с точки зрения ее содержания, оформления и защиты.

Данные методические рекомендации помогут студентам не только успешно выполнить курсовую работу на избранную тему, но и подготовиться к зачету.

Курсовая работа на бумажном носителе студенту не возвращается и хранится на кафедре.

Дисциплина «Управление HR-проектами» изучается бакалаврами, обучающимися по направлению подготовки «Управление персоналом», профилям – «Управление персоналом в организации» и «Экономика труда».

Основной целью дисциплины является: повышение уровня мировоззрения бакалавров в области HR-менеджмента, а также формирование системных знаний о принципах и методах управления персоналом организации.

В курсовой работе студентам предлагается в роли руководителя HR-проекта разработать собственный HR-проект. Все обоснования, расчеты и выводы в курсовой работе выполняются на основе изучения специальной рекомендуемой литературы с использованием данных, получаемых студентом самостоятельно.

Цель курсовой работы – приобретение навыков HR-проектирования в процессе разработки авторского учебного HR-проекта на избранную студентом тему.

Данное пособие призвано помочь студенту в выполнении указанной курсовой работы. Оно содержит рекомендации по выбору и формулировке темы курсовой работы (одинакова с названием HR-проекта) с указанием примерной тематики работ; детальное описание структуры курсовой работы, включая ее примерный план; методические указания по разработке и оформлению всех основных разделов HR-проекта.

Структура курсовой работы, представленная в данном пособии, является обязательной. Тему курсовой работы следует формулировать исходя из личных интересов и предпочтений обучающегося.

В ходе выполнения курсовой работы приобретаются следующие навыки:

- умение находить и адаптировать информацию;
- умение проводить расчеты и делать выводы;
- владение терминологией, основными нормами и стандартами, регулирующими деятельность в области планирования и управления HR-проектами;
- умение разрабатывать и обосновывать концепцию HR-проекта;
- умение осуществить системное планирование HR-проекта на всех фазах его жизненного цикла;
- владение основными принципами управления HR-проектами на основе процессов инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения.

2. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Написание курсовой работы осуществляется в соответствии с календарным планом-графиком, в котором устанавливаются конкретные сроки выполнения отдельных этапов работы, сроки сдачи готовой работы и ее защиты.

Основными требованиями к курсовой работе являются:

- глубокая теоретическая проработка исследуемых проблем на основе анализа литературы в области управления и экономики;
- в работе должны содержаться элементы научного творчества;
- к работе составляется план, а в ее структуре выделяются введение, основная часть и заключение;
- оформляется научный аппарат – сноски, ссылки и список использованной литературы;
- критический подход к изучаемым фактическим материалам в целях поиска резервов повышения эффективности в области управления;

— аргументированность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций.

Контроль выполнения курсовой работы осуществляется преподавателями, закрепленными в качестве научных руководителей за студентами, изучающими дисциплину «Управление HR-проектами». Практическое руководство со стороны преподавателя включает:

— консультации студента по избранной теме, помощь в осмыслении её содержания и выработке содержания работы, объёма используемого нормативного материала; обсуждение наиболее принципиальных и спорных вопросов;

— рекомендации по использованию основной и дополнительной литературы, практического материала и других источников информации;

— консультации по оформлению работы;

— проверку выполненной курсовой работы и рекомендации по ее защите.

Процедура выполнения работы включает в себя следующие этапы.

1. Выбор темы курсовой работы, согласование ее с научным руководителем, прикрепленным к студенту по приказу, определение структуры работы, предмета и объекта исследования, составление плана работы и определение графика ее выполнения.

Проектная деятельность в кадрового менеджмента чрезвычайно разнообразна - это создание нового HR-продукта или HR-услуги, организация и проведение корпоративного мероприятия или конференции, организация обучения или разработка системы кадрового резерва и т.д. В отличие от текущей деятельности, например, найма сотрудников или организации питания, проектная подразумевает создание нового и уникального результата, создающего ценность для заинтересованных сторон. Это также способ достижения цели через анализ ситуации и постановку проблемы в условиях ограниченности ресурсов (человеческих, материальных, финансовых, временных), который завершается определенным ценным результатом, реализованным тем или иным образом (результатом HR-проекта).

Результат HR-проекта – это то, что создает ценность, продукт, изменение и объект, которые в свою очередь решают первоначально выявленную проблему.

Формулирование темы будущего HR-проекта осуществляется путем перехода от выявления и постановки проблемы к описанию цели и задач, лежащих в основе концепции HR-проекта.

Процесс выбора темы будущего HR-проекта можно представить графически, см. рисунок 5.

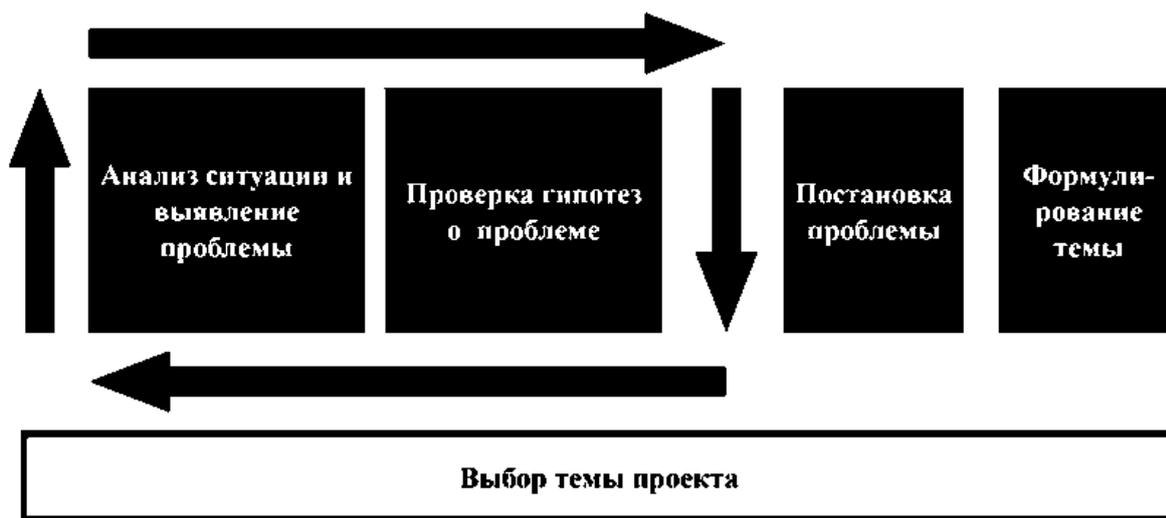


Рис. 5. Логическая схема формулирования темы HR-проекта

Под анализом ситуации понимается внешний и внутренний контекст HR-проекта, интересы и ожидания заинтересованных сторон. Далее осуществляется поиск проблемы и проверка гипотез. После тестирования гипотез можно окончательно сформулировать тему, убедившись в том, что предложенное HR-проектом решение ценно для целевой аудитории будущего HR-проекта. Проблема HR-проекта – это изменившееся состояние объекта, которое создает угрозы или возможности, на которое можно повлиять с помощью HR-проекта. Сущность проблемы – это противоречие, возникающее при анализе и восприятии уже имеющихся фактов и результатов, полученных на практике.

То есть проблема HR-проекта – это не то, что HR-проект создал проблему. Это проблема у объекта, которая решается. Например, если предприятие имеет большой кадровый потенциал, но не использует его – это, скорее, позитивное состояние, которое мы хотим изменить, чтобы было еще лучше. А негативное состояние – это когда предприятие не только не обладает большим кадровым потенциалом, но еще и текучесть персонала растет. Чтобы определить проблему HR-проекта, нужно сначала проанализировать объект, найти его проблемы, предложить HR-проект (сформулировать гипотезу, которая может способствовать решению проблемы) и указать, какую из перечня проблем он решает. Формулировка проблемы HR-проекта должна отражать ответы на следующие вопросы: что не так; почему не так; что будет, если сделать как надо?

Тема курсовой работы предлагается студентом самостоятельно либо выбирается из примерного перечня тем (Приложение 1). Формулировки тем, входящих в примерный перечень, носят общий характер и в каждом отдельном случае должны быть конкретизированы.

В теме «Разработка HR-проекта по совершенствованию адаптации персонала на предприятии» должно быть отражено наименование предприятия и характеристика совершенствования адаптации. Например, «Создание программы адаптации персонала в ООО "Продовольствие"», «Внедрение HR-бота для адаптации персонала на предприятие Ижевская Образцовая типография».

Тема «Разработка HR-проекта повышения конкурентоспособности HR-бренда» должна обязательно включать название предприятия и содержание HR-проектной идеи. Примеры формулировки темы: «Разработка HR-проекта повышения конкурентоспособности HR-бренда АО "Сигнал" за счет улучшения системы привлечения персонала», «Разработка HR-проекта по повышению качества коммуникаций с кандидатами на должности специалистов в ООО «Сокол».

В теме «Управление HR-проектом создания корпоративного учебного центра» должно быть указано наименование организации, например, «Управление HR-проектом создания корпоративного учебного центра ПАО "Систем"», «HR-проект создания центра компетенций для корпоративного обучения в ПАО "НЛМК"».

В формулировке темы «Автоматизация/цифровизация кадровых процессов организации» должен быть отражен конкретный вид внедряемого оборудования (технологии) и наименование организации, в которой будет реализован данный HR-проект. Примерами могут служить следующие темы: «Разработка HR-проекта внедрения 1С: кадры в ООО "Мебельный комбинат"», «Разработка HR-проекта внедрения HRM-системы оценки АО "Радиозавод"».

В теме «HR-проектирование новых сервисных продуктов (услуг)» следует отразить вид HR-проектируемой услуги, например, «Организация центра развития компетенций в ООО «Столица», «Разработка HR-проекта по созданию спортивных секций для персонала в ФГБОУ ВО "УдГУ"».

Выбор темы курсовой работы обязательно должен быть согласован с руководителем на консультации в процессе защиты проектной идеи. В процессе написания курсовой работы тема может быть скорректирована ввиду объективных причин: несоответствия проектной деятельности, невозможности проведения достаточной глубины предпроектного анализа (для выполнения поставленных задач исследования) и т. д.

Тема курсовой работы может быть отклонена по следующим причинам:

а) ее несоответствие изложенным здесь особенностям выбора и формулировки;

б) неоправданное дублирование одной и той же темы в группе (более 2 раз).

2. Сбор практического материала в организации (предприятии, фирме, учреждении).

3. Техническое оформление курсовой работы и представление ее на кафедру для рецензирования.

4. Рецензирование работы преподавателем.

5. Защита курсовой работы.

Руководство и контроль за ходом работы, а также рецензирование и организация защиты курсовой работы возлагается на кафедру «Государственная служба и управление персоналом».

Курсовая работа оценивается преподавателем по пятибалльной шкале, в результате собеседования или индивидуальной защиты студентом результатов проделанной работы. Оценка курсовой работы осуществляется в два этапа:

— однократная предварительная оценка содержания сданной на проверку курсовой работы (получение допуска к ее последующей защите или замечаний для проведения доработки);

— защита (окончательная оценка) курсовой работы.

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Объем курсовой работы зависит от типа и масштаба разрабатываемого HR-проекта, но в любом случае должен составлять 35–50 страниц печатного текста. Курсовая работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- рабочий график выполнения курсовой работы;
- содержание;
- введение;
- основная часть (2 раздела);
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости).

Основная часть должна включать два раздела:

- разработка концепции HR-проекта;
- планирование HR-проекта.

Наличие перечисленных разделов в курсовой работе обязательно независимо от предметной области HR-проекта.

План курсовой работы:

- Введение
- Разработка концепции HR-проекта.
- Содержание HR-проектной идеи.
- Цель HR- проекта.

- Анализ ситуации в окружении HR-проекта.
- Заинтересованные стороны HR-проекта.
- Планирование HR-проекта.
- Структура разбиения работ.
- Календарное планирование.
- Планирование ресурсов.
- Оценка стоимости HR-проекта.
- Оценка эффективности HR-проекта.
- Анализ рисков и управление качеством.
- Формирование команды и управление персоналом HR-проекта.
- Бизнес-модель.
- Заключение
- Список использованных источников
- Приложения

При написании введения необходимо кратко описать объект и предмет исследования, актуальность решаемой проблемы, указать цель и задачи предпроектного анализа.

В заключении необходимо кратко сформулировать результаты проведенного предпроектного анализа, дать характеристику HR-проекту.

3.1. Выполнение раздела «Разработка концепции HR-проекта»

На этом этапе студент выдвигает проектную инициативу и фиксирует ее в следующей последовательности.

Содержание HR-проектной идеи. В основе HR-проектной идеи всегда содержится два элемента: проблема и способ ее решения, поэтому в этом подразделе должна быть сформулирована генеральная цель (миссия) HR-проекта и изложено его содержание (т. е. дано описание идеи, анализ ситуации и формулирование проблемы, проверка гипотез, формирование проектной идеи). Необходимо обосновать важность и нужность данного HR-проекта для заказчика. Если, например, HR-проект предполагает создание какого-то вида продукции /услуг (кадровой технологии или кадрового инструмента), то должно быть представлено описание этого продукта (назначение, характеристики, отличия его от существующих аналогов у конкурентов), обоснована необходимость его разработки и применения, а также его конкурентоспособность. Целесообразно указать временные рамки HR-проекта, его социальный эффект (новые рабочие места, улучшение условий труда, повышение качества жизни персонала и др.).

Также целесообразно сформулировать гипотезу. Гипотеза возникает как возможный вариант решения проблемы, которая решается HR-проектом.

При описании проблемы HR-проекта можно использовать следующий шаблон (рис. 6).

Элемент	Описание
Проблема	[Описание проблемы]
воздействует на	[Указание лиц или процессов, на которые оказывает влияние данная проблема]
результатом чего является	[Описание воздействия данной проблемы на заинтересованных лиц и бизнес-деятельность]
Выигрыш от	[Указание предлагаемого решения]
может состоять в следующем	[Список основных предоставляемых решением преимуществ]

Рис. 6. Шаблон описания проблемы

Типичные ошибки при формулировке проблемы:

— Подмена проблемы вопросом. Пример: «Как повысить мотивацию персонала участвовать в корпоративных мероприятиях?»

— Подмена проблемы задачей. Пример: «Рассмотреть влияние вредных производственных факторов на здоровье сварщиков».

— Подмена формулировки проблемы на область существования проблемы. Пример: «Существует проблема коммуникации персонала на удаленной работе».

Корректные формулировки проблемы:

— «Низкая мотивация персонала участвовать в корпоративных мероприятиях»,

— «Ухудшение здоровья сварщиков»,

— «Виртуальное общение персонала привело к деградации языковых форм».

Проблемы обязательно должны быть обоснованы данными HR-аналитики.

После выявления проблемы следует формулировка и проверка гипотезы. Гипотезой называется предположение, которое требуется доказать либо опровергнуть. В качестве предположения может выступать результат наблюдений или какой-то вариант развития событий. Проверка гипотез – это наблюдение и формирование предположений на основании полученных ранее данных с целью их подтверждения или опровержения доступным методом. Тестирование

гипотез не терпит спешки, все должно проходить последовательно, аккуратно, с фиксацией результатов на каждом этапе исследования. Гипотеза может изменяться в процессе исследовательской работы над ней. В конце нужно получить удовлетворяющий исследователя вывод. Наиболее часто используемые методы проверки гипотез – **НАДИ-циклы, качественное исследование (интервью), количественный опрос, SWOT-анализ и т.д.**

После проверки гипотезы любым из приведенных или подходящих для конкретного HR-проекта способов и подтверждения идеи HR-проекта, окончательно формулируем тему. Источники тематического содержания HR-проекта различны: они могут быть предложены действующими организациями, могут основываться на идеях участников или заказчиков HR-проекта, могут возникать в зависимости от личных интересов и ценностей авторов HR-проекта, а также желаемого результата. Главное – соответствие проектной деятельности.

Цель HR-проекта. Генеральной целью HR-проекта можно считать ожидаемый результат HR-проекта, на который рассчитывает его заказчик. Правильно сформулированная цель HR-проекта должна удовлетворять так называемым критериям SMART, т. е. должна быть конкретной (понятной), измеримой (т. е. предполагает наличие количественных показателей), достижимой, реальной, ограниченной во времени. Представление целей начинается с верхнего (первого) уровня, дальше они последовательно разукрупняются. При этом основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом.

Для обеспечения этих критериев рекомендуется излагать генеральную цель в виде составляющих ее подцелей, представляющих цели более низкого уровня. Эта иерархия формулируется в следующем виде:

- генеральная цель HR-проекта;
- подцели первого уровня (промежуточные цели, совокупность которых объясняет генеральную цель);
- подцели второго уровня (небольшие цели, объясняющие подцели первого уровня).

Анализ ситуации в окружении HR-проекта. Во внешней среде принято выделять ближнее и дальнее окружение HR-проекта. Ближнее окружение формируется организацией, на базе которой реализуется HR-проект. Дальнее окружение формируется внешними факторами, которые оказывают влияние на HR-проект непосредственно либо через организацию.

Если HR-проект, рассматриваемый в курсовой работе, не связан с какой-либо организацией (например, создание нового HR-продукта), то следует рас-

сма­тривать толь­ко даль­нее окру­же­ние HR-про­ек­та. В этом слу­чае не­об­хо­ди­мо про­ан­а­ли­зи­ро­вать ком­п­лек­с внеш­них фак­то­ров, влия­ю­щих на HR-про­ек­т: э­ко­но­ми­че­ские фак­то­ры (тем­пы ин­ф­ля­ции, став­ки по кре­ди­там, та­ри­фы и на­ло­ги и др.); по­ли­ти­че­ские фак­то­ры (под­дер­жка HR-про­ек­та ре­ги­о­наль­ны­ми вла­стя­ми, по­ли­ти­че­ские ри­ски и др.); со­ци­аль­но-де­мо­гра­фиче­ские фак­то­ры (де­мо­гра­фиче­ская си­ту­а­ция в ре­ги­о­не, ожи­дае­мое от­но­ше­ние на­се­ле­ния к HR-про­ек­ту, со­ци­о­куль­тур­ные ха­рак­те­ри­сти­ки на­се­ле­ния и др.); пра­во­вые фак­то­ры (но­рма­тив­но-пра­во­вое обес­пе­че­ние пред­при­ни­ма­тель­ской и ин­ве­сти­ци­он­ной дея­тель­но­сти, не­об­хо­ди­мость ли­цен­зи­ро­ва­ния дея­тель­но­сти и др.); на­уч­но-тех­но­ло­гиче­ские фак­то­ры (со­сто­я­ние на­уч­ной и (или) про­из­вод­ствен­ной ин­фра­струк­ту­ры ре­ги­о­на, ло­гис­ти­ка, у­ро­вень раз­ви­тия тех­но­ло­гий).

Если же в курсовой работе разрабатывается HR-проект, ориентированный на какое-то конкретное предприятие (например, техническое переоснащение предприятия), то основным является анализ ближнего окружения HR-проекта, например, организационную структуру предприятия, кадровый потенциал, социально-психологический климат, корпоративную культуру, технико-экономические показатели и т.п. (в зависимости от темы).

Основываясь на выдвинутой проектной инициативе, студент определяет этапы жизненного цикла HR-проекта. Результат заносится в таблицу 7 (формат таблицы можно корректировать).

Таблица 7

Содержание фаз жизненного цикла HR-проекта

Фаза	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение
Начало фазы				
Окончание фазы				
Перечень основных работ				
Ключевые вехи				
Сложности				

Заинтересованные стороны HR-проекта – это физические и юридические лица, чьи интересы связаны с реализацией HR-проекта. В общем случае основными внешними участниками HR-проекта являются инициатор HR-проекта, инвестор, заказчик, потребитель, консультант, подрядчик и субподрядчики, поставщики, органы власти. Этот перечень должен включать не только непосредственно участвующих в HR-проекте (заказчик, спонсор, инвестор, подрядчик и т. д.), но и внешних участников (лицензиар, кредитор и т. д.).

В курсовой работе для конкретного HR-проекта нужно перечислить основных участников и их функции.

Состав участников HR-проекта формируется на основе разработанного жизненного цикла HR-проекта. Форма с указанием статуса их участия в HR-проекте (внутренний – внешний; роль в HR-проекте и т. д.) представлена в таблице 8 (формат таблицы можно корректировать).

Таблица 8

Участники HR-проекта

Этапы реализации HR-проекта	Участники HR- проекта				
	Заказчик	Инвестор	Потребитель / клиент	Подрядчик	Другие
Разработка концепции					
Планирование					
Заключение контрактов					
Основные работы HR-проекта					
...					
Завершение HR-проекта					

3.2. Методические указания по выполнению раздела «Планирование HR-проекта»

Структура разбиения работ. Структура разбиения работ (СРР) – обязательный инструмент разработки плана HR-проекта. Построение СРР – это разбиение (декомпозиция) HR-проекта на отдельные элементы (фазы, пакеты работ, отдельные работы) и построение иерархической структурной модели. Количество уровней декомпозиции зависит от особенностей HR-проекта, его сложности, продолжительности и других факторов.

СРР представляет собой, по сути, перечень задач HR-проекта. Она может быть представлена в графическом виде либо в виде описания.

Декомпозиция может проводиться:

- по компонентам продукта, получаемого в результате реализации HR-проекта;
- по процессным или функциональным элементам деятельности организации;
- по категориям работ;
- по отдельным объектным составляющим.

Перечень работ должен быть достаточно подробным, иллюстрирующим возможность и вероятность получения результатов HR-проекта. Уровень детализации определяется спецификой HR-проекта, тем не менее количество работ в целом должно быть не менее двадцати.

Календарное планирование. Целью календарного планирования является определение плановых (расчетных) сроков выполнения работ HR-проекта и HR-проекта в целом. Существует два наиболее распространенных графических метода для составления календарного плана (расписания) HR-проекта: диаграммы Ганта и сетевые графики, причем последние могут строиться либо в виде стрелочных диаграмм, либо диаграмм предшествования.

В курсовой работе может быть применен любой из перечисленных графических инструментов, причем диаграмма Ганта может быть построена с использованием компьютерных программ Microsoft Project, Excel и др.

В качестве примера построим сетевой график для HR-проекта «Разработка HR-проекта по созданию HRM-системы комплексной оценки персонала в ООО «Ромашка». Основные работы по HR-проекту приведены в таблице 9.

Таблица 9

Перечень и характеристика основных работ по HR-проекту

Шифр работы	Предшествующая работа	Содержание работы	Продолжительность, недели
А	-	Определение целей, состава работ и участников	3
Б	А	Определение бюджета, ресурсов для реализации HR-проекта	2
В	А	Анализ рынка и конкурентов	2
Г	А	Разработка методического материала по комплексной оценке компетенций персонала, а также интерпретации ее результатов (интервьюирование, тестирование)	4
Д	Б, В	Формирование раздела оценки компетенций в HRM-системе	5
Е	Б	Пилотная оценка персонала категории АУП для реализации первых этапов формирования кадрового резерва	3
Ж	Д, Е	Проектирование личного кабинета менеджера по персоналу, курирующему работы по развитию персонала	5
З	Ж	Цифровизация интерфейса личного кабинета менеджера по персоналу для учета и анализа результатов оценки, обучения, управления кадровым резервом и т.д.	3
И	Г, З	Анализ результатов и доработка	4
К	И	Начало проведения оценки	3

Необходимо отметить, что содержание работ, показанное в третьем столбце таблицы 3, является структурной декомпозицией работ по организации выполнения инновационного HR-проекта.

На основе перечня работ, сроков их исполнения и последовательности, указанных в таблице 3, построен сетевой график (рис. 7).

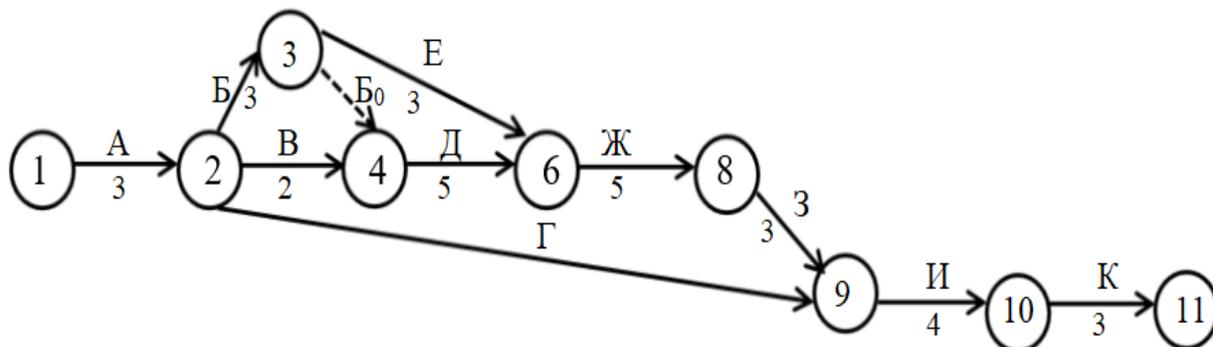


Рис. 7. Сетевой график HR-проекта

Из сетевого графика можно определить, что общее время выполнения HR-проекта составляет 25 недель.

Планирование ресурсов. В курсовой работе при планировании ресурсов следует в общем случае выделять три вида ресурсов: материальные (машины, механизмы, оборудование); трудовые (например, программисты, монтажники оборудования, бухгалтеры, специалисты кадровой службы и др.); нематериальные (программное обеспечение, документы).

После формирования СРР для каждой работы HR-проекта следует определить необходимые ресурсы. В результате должна быть сформирована таблица потребления ресурсов (табл. 10).

Таблица 10

Потребность HR-проекта в ресурсах (фрагмент)

Наименование работы	Ресурсы					
	Трудовые		Материальные		Нематериальные	
	Вид	Кол-во, чел.-час.	Вид	Кол-во, ед. измер.	Вид	Кол-во, час.
Разработка локально-нормативных актов	Начальник отдела кадров	25	ПК	1 шт.	Microsoft Word	5
Повышение квалификации	Бизнес-тренер	16	Проектор	1 шт.	PowerPoint ZOOM	4 16
			ПК			
			Микрофон	1 шт.		
			Наушники	1 шт.		

Оценка стоимости HR-проекта. Управление стоимостью обеспечивается посредством реализации в ходе HR-проекта следующих процессов:

- оценки стоимости;
- разработки бюджета HR-проекта;
- контроля стоимости HR-проекта.

Процессы управления стоимостью HR-проекта обеспечивают:

- понимание менеджером HR-проекта, заказчиком и инвестором HR-проекта;
- прогнозной стоимости отдельных работ, пакетов работ и всего HR-проекта (процесс оценки стоимости);
- четкое понимание менеджером HR-проекта, когда, сколько и на что будут израсходованы денежные средства в HR-проекте (процесс разработки бюджета);
- отсутствие в HR-проекте непредвиденных расходов, снижение количества изменений и отклонений фактического бюджета от утвержденного базового бюджета (процесс контроля стоимости).

При этом указанные процессы, как и любые процессы в ходе выполнения HR-проекта, могут быть итеративными и выполняться на принципах последовательной разработки.

Управление стоимостью (затратами) HR-проекта (Project Cost Management) объединяет процессы, выполняемые в ходе планирования, разработки бюджета и контролирования затрат, обеспечивающие завершение HR-проекта в рамках утвержденного бюджета. Для оценки стоимости HR-проекта в курсовой работе необходимо сформировать смету - документ, содержащий обоснование и расчет стоимости HR-проекта. Все необходимые статьи затрат по HR-проекту следует свести в таблицу. Каждая статья затрат должна быть обоснована или расчетами, или ссылками на какой-либо достоверный источник информации (нормативный документ, прейскурант, статью в научном журнале, интернет-ресурс и др.).

Оценка эффективности HR-проекта. В этом подразделе курсовой работы в зависимости от характера HR-проекта следует рассмотреть его либо макроэкономическую, либо бюджетную, либо коммерческую эффективность. Также важное значение в области именно управления HR-проектами имеет социальная эффективность. Для этого приводятся все необходимые расчеты.

Анализ рисков и управление качеством. В данном подразделе необходимо провести качественный анализ рисков, который предполагает выявление причин или источников возникновения рисков и описание характера воздействия рисков на HR-проект.

В качестве примера в таблице 11 приведены результаты качественного анализа HR-проекта «Разработка системы KPI».

Таблица 11

Перечень рисков HR-проекта

Вид риска	Причина риска	Влияние риска (последствия)
Снижение мотивации труда	Непонимание персоналом новых показателей премирования Высокие требования к персоналу	Снижение качества результатов труда
Рост текучести кадров	Снижение размера заработной платы	Нехватка кадров Снижение производительности труда
Рост конфликтов в коллективе	Недовольство новой системой премирования	Ухудшение социально-психологического климата

Риск-ориентированный подход к управлению HR-проектами находится в прямой связи с управлением качеством в HR-проекте. Для исключения рисков, связанных с качеством, необходимо включать в систему управления HR-проектом ряд типовых процессов: планирование качества, обеспечение качества и контроль качества. В курсовой работе необходимо дать описание каждого из перечисленных процессов для конкретного HR-проекта, т. е. пояснить, как будут реализовываться эти процессы в HR-проекте.

Кроме того, следует разработать карту качества HR-проекта, которая является упрощенным вариантом плана управления качеством. В карте перечисляются основные ожидаемые результаты HR-проекта и устанавливаются критерии, по которым можно судить о достижении запланированного результата.

В качестве примера приведен фрагмент карты качества HR-проекта «Создание учебного центра «Нефтяник» (табл. 12).

Таблица 12

Карта качества HR-проекта (фрагмент)

Ожидаемые результаты	Критерии достижения
1	2
Здание	Расположение в центре города; наличие договора аренды, соответствие требованиям электро- и пожарной безопасности; выполнение требований СНиП.
Оснащение	Соответствие учебных аудиторий санитарно-эпидемиологическим требованиям; соответствие закупленного оборудования проектной спецификации (определенное количество ПК, проекторов, интерактивных досок и т.п.)

1	2
Кадровое обеспечение	Закртыо 10 вакансий педагогического персонала, соответствие персонала требованиям по уровню профессионального образования (высшее образование, наличие необходимой квалификации); наличие опыта работы не менее 3 лет.
Методическое обеспечение	Полнота и комплексность (15 программ повышения квалификации (72 часа), 10 программ профессиональной переподготовки (510 часов), планы учебного процесса).
Выполнение плановых показателей	Выполнение календарного плана HR-проекта; соблюдение утвержденной сметы.

Формирование команды и управление персоналом HR-проекта. В этом подразделе курсовой работы следует сформировать состав HR-проектной команды и сформулировать основные функции каждого члена команды. Типовой состав команды HR-проекта помимо его руководителя может включать: аналитика, консультанта, разработчика, менеджера и т. д.

В каждом конкретном HR-проекте, рассматриваемом в курсовой работе, состав команды HR-проекта должен быть уточнен, а функции членов команды конкретизированы. В целом система управления командой и персоналом HR-проекта должна быть продумана и просчитана еще на этапе инициации HR-проекта, т. е. значительно раньше выхода людей на работу. Здесь нужно учесть оплату труда, обучение и развитие персонала, долгосрочные и среднесрочные социальные программы, т. к. они могут существенно повлиять на стоимость HR-проекта.

При управлении командой и персоналом HR-проекта важно особое внимание уделять планированию коммуникаций.

Наиболее распространенными формами HR-проектных коммуникаций являются:

- письменная (отчеты, письма, факсы);
- устная (переговоры, совещания, конференции);
- интернет-технологии (видеоконференции, корпоративные сайты, системы хранения данных).

Управление коммуникациями включает в себя следующие процессы:

- планирование системы коммуникаций;
- сбор и распределение информации;
- отчетность о ходе выполнения работ;
- документирование хода работ.

Конечным документом процесса формирования коммуникаций является план управления коммуникациями, пример которого приведен в таблице 13.

Таблица 13

План управления коммуникациями (пример)

Информация и документы	Цель коммуникации	Отправитель	Получатель	Частота	Метод или технология
Регулярные отчеты о состоянии HR-проекта	Контроль выполнения HR-проекта	Руководитель HR-проекта	Заказчик Инвестор	В течение 2 дней с момента создания документа	Яндекс-диск
Сводный отчет о ходе HR-проекта	Контроль выполнения HR-проекта	Руководитель HR-проекта	Заказчик Инвестор	В течение 2 дней с момента создания документа ежемесячно	e-mail
Протоколы совещаний	Фиксация и согласование результатов встреч	Руководитель HR-проекта	Участники совещаний	В течение 2 дней с момента готовности протокола	e-mail
Запросы на изменения	Решение вопросов и проблем	Все члены команды HR-проекта	Руководитель HR-проекта	По потребности	e-mail
Письма/Сообщения	Решение текущих вопросов	Все члены команды HR-проекта	Все члены команды HR-проекта	По потребности	Мессенджер
Отчеты по результатам работы	Анализ и приемка результатов работы	Руководитель HR-проекта	Заказчик, другие участники HR-проекта	По достижении результатов	e-mail
Опросный лист	Анализ реакции заказчика	Руководитель HR-проекта	Участники HR-проекта	После анализа результатов	e-mail
...					

Бизнес-модель. В курсовой работе необходимо представить заполненную Business Model Canvas (шаблон-схему в виде таблицы и ее описание) – это обобщенная концепция, схема бизнес-процессов и их взаимосвязей (рис. 8).



Рис. 8. Бизнес-модель Canvas А. Остервальда

Если упростить, то она описывает для кого, что и как осуществляется в HR-проекте, она поможет получить конкретные ответы на вопросы, какой будет HR-проект, на чем он будет зарабатывать и что позволит ему развиваться. Правильно выбранная и построенная бизнес-модель поможет: понять, какие понадобятся вложения и в каком объеме; правильно выстроить рабочие процессы; оценить потенциал HR-проекта; определить пути дальнейшего развития; убедить работодателя (инвесторов), что этот HR-проект – выгодное и перспективное вложение.

Если HR-проект будет носить локальный характер и реализовываться внутри организации, то бизнес-модель необходимо адаптировать для презентации внутри компании.

Рассмотрим бизнес-модель на примере HR-проекта внедрения корпоративного портала в кредитной организации (рис. 9).

Ключевые Задачи	Показатели эффективности	Целевая аудитория	Проектная команда	Бюджет
Вовлечение в корпоративные спецпроекты	Темп роста вовлеченности (по опросу)	Банковские специалисты	Внутренний коммуникатор Иванова А.А.	Лицензии на ПО на серверах на 500 чел.
Укрепление корпоративных ценностей	Опрос по определению ценностей	500 человек	SMM- специалист Петров С.П.	Разработка тех.задания, плана и пр. документации
Сплочение коллектива	Показатель текучести кадров	м/ж 50/50	IT-специалист Сидоров К.Р.	Промо-материалы
Снижение текучести кадров	Опрос руководителя	25-35 лет	HR-менеджер Данилин Р.Н.	
Выбор инструментов		План вовлечения и обратная связь		
Прайс-лист полезных дел корпоративных соревнований Суперсилы в магазине Благодарности Спецпроекты по необходимости		Видео Анонс на портале Подарки для персонала		

Рис. 9. Бизнес-модель Canvas для HR-проекта внедрения корпоративного портала в кредитной организации

В результате предпроектного анализа должна быть сформулирована такая модель HR-проекта, которая достаточно наглядно будет демонстрировать всем заинтересованным лицам и участникам все аспекты предлагаемого объема мероприятий по реализации проектной идеи, включая планирование контроля и мониторинга. Объектами контроля (то, что необходимо контролировать) в общем случае являются:

- элементы управления HR-проектом;
- составляющие базового плана HR-проекта;
- окружение HR-проекта;
- источники финансирования HR-проекта;
- качество выполнения работ;
- персонал HR-проекта;
- временные параметры HR-проекта;
- элементы процесса создания продукта;
- процесс производства продукта;
- используемые ресурсы;
- вопросы безопасности;
- обеспечение сохранения коммерческой тайны.

В курсовой работе необходимо показать: какие элементы, каким образом, с помощью каких методов и средств будут контролироваться. Например, в курсовой работе констатируется: «Среди элементов управления HR-проектом планируется осуществлять контроль временных параметров HR-проекта, контроль финансовых затрат и контроль качества выполнения работ. Для контроля временных параметров будет использован план контрольных точек; для контроля финансовых затрат – метод освоенного объема; для анализа качества – диаграмма Исикавы» и т.п. Затем следует дать описание каждого из указанных инструментов контроля и мониторинга. Аналогично рассматриваются процедуры контроля элементов процесса создания HR-продукта.

4. ОФОРМЛЕНИЕ ТЕКСТОВОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

4.1. Структурные элементы курсовой работы

Структурными элементами курсовой работы являются:

Титульный лист. Обязательный элемент, шаблон представлен в приложении 2.

Рабочий график выполнения курсовой работы. Необходимость рабочего графика определяет преподаватель (научный руководитель), шаблон представлен в приложении 3.

- Содержание. Обязательный элемент.
- Введение. Обязательный элемент.
- Основная часть. Обязательный элемент.
- Заключение. Обязательный элемент.
- Список использованных источников. Обязательный элемент.
- Приложения. Необязательный элемент.
- Каждый структурный элемент должен начинаться с нового листа.

4.2. Общие требования к выполнению курсовой работы

Общий объем курсовой работы (без приложений) устанавливается в пределах от 30 до 50 страниц формата А4.

Текст выполняется на листах формата А4 (210 x 297 мм) по ГОСТ 2.301-68.

На компьютере текст должен быть оформлен в текстовом редакторе Microsoft Word. Тип шрифта: Times New Roman Cyr. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт.

При оформлении содержания структурные элементы СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ, ПРИЛОЖЕНИЯ (или ПРИЛОЖЕНИЕ А, ПРИЛОЖЕНИЕ Б и т.д.) пишутся прописными (заглавными буквами).

Каждую запись содержания оформляют как отдельный абзац, выровненный влево. Номера страниц указывают выровненными по правому краю поля и соединяют с наименованием структурного элемента работы посредством отточия.

Пример оформления содержания:

1. НАЗВАНИЕ РАЗДЕЛА	10
1.1. Подраздел	11
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	15
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	20

Шрифт заголовков глав, структурных элементов «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников», «Приложение» – полужирный, размер 16 пт, прописными (заглавными буквами).

Шрифт заголовков разделов глав – полужирный, размер 14 пт.

Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и равен 1,25 см.

Межсимвольный интервал: обычный. Межстрочный интервал: полуторный.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Equation Editor и вставлены в документ как объект. Размеры шрифта для формул:

- обычный – 14 пт.;
- крупный индекс – 10 пт.;
- мелкий индекс – 8 пт.;
- крупный символ – 20 пт.;
- мелкий символ – 14 пт.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее не менее 20 мм.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют справа нижней части листа без точки.

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе выполнения, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением в том же месте исправленного. Помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста не допускаются.

Важным требованием к оформлению текста является его структурированность, наличие на каждой странице рисунка или таблицы, или маркеров (нумерации).

4.3. Оформление основной части

Текст основной части разделяют на главы, разделы, пункты.

Главы должны иметь порядковые номера в пределах всего текста, обозначенные арабскими цифрами без точки.

Разделы должны иметь нумерацию в пределах каждой главы, номера разделов состоят из номера главы и раздела, разделенной точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Пример 1.2.3. – обозначает главу 1, раздел 2, подраздел 3.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления ставят дефис. Если необходимо сослаться на одно или несколько перечислений, то перед каждой позицией вместо дефиса ставят строчную букву, приводимую в алфавитном порядке, а после нее – скобку.

Для дальнейшей детализации перечисления используют арабские цифры, после которых ставят скобку, приводя их со смещением вправо на два знака относительно перечислений, обозначенных буквами.

Допускается вместо дефиса приводить арабские цифры со скобкой, а для дальнейшей детализации использовать строчные буквы русского или латинского алфавитов в алфавитном порядке со скобкой после них.

Заголовок главы (раздела или подраздела) печатают, отделяя от номера пробелом, начиная с прописной буквы, не приводя точку в конце и не подчеркивая. При этом номер главы (раздела или подраздела) печатают после абзацного отступа.

В заголовках следует избегать сокращений (за исключением общепризнанных аббревиатур, единиц величин и сокращений, входящих в условные обозначения).

В заголовках не допускается перенос слова на последующую строку, применение римских цифр, математических знаков и греческих букв. Если заголовок состоит из двух предложений, то их разделяют точкой.

При оформлении заголовков следует соблюдать следующие требования к их размещению:

- расстояние между заголовком и текстом в текстовом редакторе Microsoft Word должно быть равно удвоенному межстрочному расстоянию;

- расстояние между заголовками главы и раздела должно быть равно в текстовом редакторе Microsoft Word – одному межстрочному расстоянию;

- расстояние между последней строкой текста и последующим заголовком текста должно быть равно в текстовом редакторе Microsoft Word – удвоенному межстрочному расстоянию.

Каждую главу рекомендуется начинать с нового листа.

4.4. Требования к изложению текста

В тексте должны применяться научно-технические термины, обозначения и определения, установленные соответствующими стандартами или общепринятые в научно-технической литературе.

Условные буквенные обозначения величин, а также условные графические обозначения должны соответствовать требованиям государственных стандартов.

В тексте, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- математический знак «-» перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);

- знак «0» для обозначения диаметра (следует писать слово «диаметр»);

– математические знаки величин без числовых значений, например, «>» (больше), «<» (меньше), «=» (равно), «>» (больше или равно), «<» (меньше или равно), «^» (не равно), а также знаки «№» (номер) и «%» (процент).

Следует применять стандартизованные единицы физических величин, их наименования и обозначения в соответствии с ГОСТ 8.417. Наряду с единицами СИ, при необходимости, в скобках указывают единицы ранее применявшихся систем, разрешенных к применению.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами.

Значения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно под формулой. Значение каждого символа дают с новой строки в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают – (1).

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках.

Пример – ... в формуле (1).

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед цифрой обозначения приложения.

Пример – ... в формуле (Д.1).

После расшифровки формулы, с новой строки в нее подставляют числовые значения входящих параметров и приводят результат вычисления с обязательным указанием единицы физической величины.

4.5. Оформление иллюстраций

Графический материал следует располагать непосредственно после текста, в котором о нем упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении. Допускается помещать иллюстрации вдоль длинной стороны текста с поворотом листа по часовой стрелке для чтения.

Все иллюстрации нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если один рисунок в тексте, то следует указать «Рисунок 1».

При ссылках на иллюстрации следует писать : «... в соответствии с рисунком 2».

Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисовочный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом:

Рисунок 1 – Состав фонда оплаты труда

Рисунок (диаграмму, схему и т. п.), следует выполнять на одной странице. Если рисунок не уместится на одной странице, допускается переносить его на другие страницы. При этом тематическое наименование помещают на первой странице, поясняющие данные – на каждой странице и под ним пишут «Рисунок ..., лист ...», если имеется несколько рисунков, и «Рисунок 1, лист ...», если имеется один рисунок. Пример оформления иллюстрации приведен в приложении 5.

4.6. Построение таблиц

Цифровой материал оформляют в виде таблиц согласно ГОСТ 2.105.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Слово «Таблица» и наименование помещают над таблицей следующим образом:

Таблица 1 – Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Технодом» за 2009-2011 гг.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте. При ссылке пишут слово «Таблица» с указанием её номера.

Графы таблицы допускается нумеровать для облегчения ссылок в тексте, при делении таблицы на части, а также при переносе части таблицы на следующую страницу.

Если таблица не размещается на одном листе, допускается делить её на части. Слово «Таблица» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» справа с указанием номера таблицы.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то её обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части – над каждой её частью.

Повторяющийся в графе текст, состоящий из одного слова, допускается заменять кавычками, если строки в таблице не разделены линиями. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «то же», а далее кавычками (пример приведен в приложении б). Шрифт текста в таблице: обычный, размер 14 пт. Тип шрифта: Times New Roman Cyr.

4.7. Оформление списка использованных источников

Необходимо, чтобы на каждый пункт списка использованных источников обязательно в тексте были ссылки (в квадратных скобках с номером источника).

Пример оформления ссылки на источник в тексте:

Первой игрой был тетрис, появившийся на телефоне для детского производства – Nagenuk MT-2000 [1].

Источники в списке следует располагать в порядке появления ссылок на источники в тексте, нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа, как и обычный текст.

Список использованных источников оформляется по ГОСТ 7.0.100–2018.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баганов, В. Ю. Управление проектами: учебное пособие / В. Ю. Баганов. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. – 152 с.
2. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. – М.: Юрай, 2013. – 383 с.
3. Бескровная, В. А., Жужома, Ю. Н. Основы проектной деятельности: практикум / В. А. Бескровная, Ю. Н. Жужома. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2023. – 46 с.
4. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки РФ, Урал. федер. ун-т. – 2-е изд., доп. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 134 с.
5. Виноградова, С. А. Управление проектами: учебное пособие / С. А. Виноградова, А. Ю. Красильникова, Р. А. Миронов. – Дзержинск: Конкорд, 2015. – 261 с.
6. Волков, И. М. проектный анализ: учебник / И. М. Волков. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
7. ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1582-ст. – URL: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения 01.09.2025).
8. Грабарь, В. В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты / В. В. Грабарь, М. М. Салмаков // *Ars Administrandi*. – № 2. – 2014. – С. 36–44. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 01.09.2025).
9. Грачева, М. В. Управление проектами: учеб. пособие / М. В. Грачева, С. Я. Бабаскин. – М.: Эконом. фак. МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
10. Жукова, Т. Н. Организация проектной деятельности и формирование команды проекта: учебное пособие / Т. Н. Жукова, Е. К. Чугунова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 158 с.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 695 с.
12. Невструев, К. В. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий / К. В. Невструев, Д. Д. Семенюк, Т. Л. Шкляр, А. В. Юр-

ковский // Интернет-журнал «Науковедение». – Т. 8. – № 3. – 2016. – URL: <https://naukovedenie.ru/> (дата обращения 01.09.2025).

13. Управление проектами в государственном секторе: практикум / Н. А. Дегтярева. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2023. – 84 с.

14. Шкурко, В. Е. Управление рисками проектов: учеб. пособие / В. Е. Шкурко; [науч. ред. А. В. Гребенкин]; М-во образования и науки РФ, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 184 с. – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/28845> (дата обращения 01.09.2025).

15. Шойдин, Ю. Ю. Контрольные точки при управлении проектами: применение и HR-проектирование / Ю. Шойдин. – М.: Изд. дом «Бухгалтерия и банки», 2018. – 115 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/uriy-shoydin/kontrolnye-tochki-pri-upravlenii-proektami-primenenie-i-proek-35232320/> (дата обращения 01.09.2025).

Примерный перечень тем курсовой работы

1. Разработка HR-проекта по внедрению HRM-системы в деятельность организации.
2. Разработка HR-проекта по созданию бренда работодателя.
3. HR-проектирование цифровизации кадрового документооборота.
4. Управление HR-проектом внедрения новой функции кадрового менеджмента.
5. Управление HR-проектом создания корпоративного учебного центра.
6. HR-проектирование новых сервисных продуктов (услуг) в управлении персоналом.
7. Разработка HR-проекта внедрения профессионального программного продукта в кадровый менеджмент.
8. Разработка HR-проекта повышения благосостояния населения в регионе.
9. Управление HR-проектом создания кадрового центра в регионе.
10. Внедрение HR-проекта снижения дефицита кадров в регионе.

Пример оформления титульного листа курсовой работы

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и управления
Кафедра государственной службы и управления персоналом

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление HR-проектами»

на тему

«Разработка HR-проекта повышения конкурентоспособности HR-бренда АО
"Сигнал" за счет улучшения системы привлечения персонала»

Руководитель работы
канд. эконом. наук, доцент
_____Иванова Е. В.
« » _____ 20__ г.

Исполнитель
студент гр. №
Петров А. А.
« » _____ 20__ г.

Ижевск 2025 г.

Пример оформления рабочего графика выполнения курсовой работы

Министерство науки и высшего образования
 Российской Федерации
 ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
 ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
 Институт экономики и управления
 Кафедра государственной службы и управления персоналом

РАБОЧИЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

по дисциплине «Управление HR-проектами»

Студент _____ группа _____
 Тема работы _____

Срок выполнения	Содержание выполняемых работ и заданий	Форма отчетности
06.11.2025	Выбор и обоснование темы работы. Согласование темы с руководителем	Титульный лист. Содержание. На бумажном носителе
10.12.2025	Выполнение практической части работы. Оформление работы	Курсовая работа в электронном виде
24.12.2025	Сдача и защита курсовой работы	Курсовая работа на бумажном носителе

Руководитель _____

(должность/звание, ученая степень, Ф.И.О.)

(подпись)

Рабочий график согласован « ____ » _____ 202_ г.

Исполнитель _____

(Ф.И.О)

(подпись)

Рекомендации по подготовке к защите HR-проекта

1. Презентация HR-проекта предназначена для официального представления результатов проделанной работы, поэтому должна быть выполнена в официальном стиле, на светлом фоне, лучше в готовом шаблоне, где разработчики уже продумали цветовую гамму, стили и размеры шрифтов.

2. Главное свойство подобной презентации – краткость, ясность, четкость, рациональное сочетание зрительных и текстовых материалов. Меньше текста.

3. Наличие определенной структуры: титульный лист, актуальность темы, проблема, цель и задачи, основные элементы HR-проекта, главные результаты, выводы.

4. Оптимальное количество слайдов для доклада на 7 минут: 8-10 слайдов.

5. Слайды можно пронумеровать, что удобно для вопросов и создания акцентов.

6. В презентации должны использоваться четкие стили шрифта, хорошего для зрения размера (№ 36-40 в заголовках, 24-28 в тексте). Помните, что черный и синий цвета воспринимаются лучше всего (на светлом фоне), красный цвет достаточно агрессивный, им выделяются те слова или предложения, на которых нужно заострить внимание.

7. Не следует повторять в презентации текст работы, тезисов или доклада, их слушатели и так услышат в выступлении. Презентация должна дополнить, аргументировать доклад зрительно, графически, схематично.

8. Избегайте в презентации вычурных шрифтов и анимации. На слайде не должно быть более 7 значимых объектов, т. к. человек не в состоянии запомнить более семи образов в ограниченном пространстве сознательно.

9. Хорошим тоном считается, если каждый слайд будет иметь одинаковый для всей презентации фон (возможно логотип, но самый простой, название работы в колонтитулах), одинаковый стиль заголовков.

10. Обратите внимание, что фон на вашем компьютере и фоны на компьютерах в аудитории, на другой технике могут сильно отличаться, поэтому лучше пользоваться светлым спокойным фоном (без бабочек, узоров, клеток и т. д.)

11. Если у вас есть возможность заменить текст картинкой, таблицей, графиком, фотографией – замените. Если текст все же нужен – структурируйте его маркером. Проверьте грамотно ли построены предложения, нет ли в них орфографических и грамматических ошибок. Сделайте текст максимально читаемым на строке. Мелких (менее 1/5 экрана) картинок не должно быть вообще.

Пример оформления иллюстраций

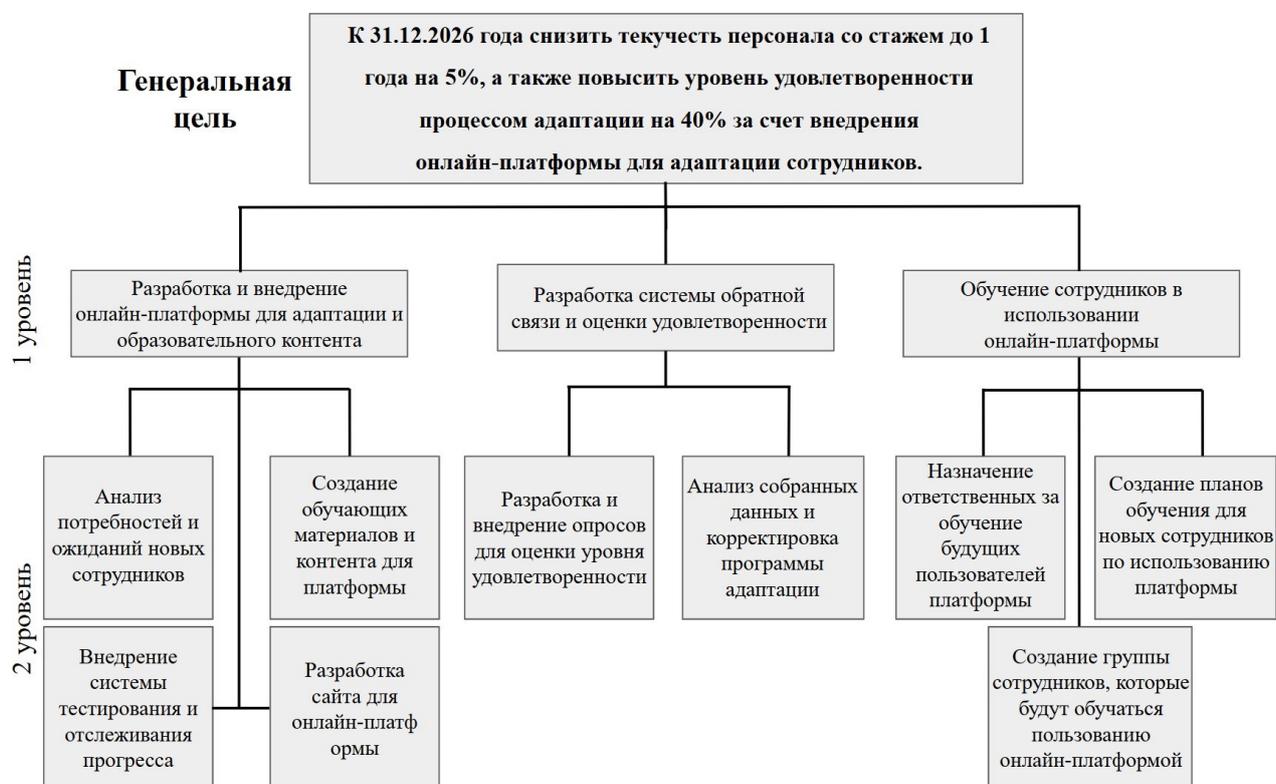


Рисунок 1 – Дерево целей

Пример оформления таблицы

Таблица 1 – Анализ движения персонала в ООО «Беспилотные системы»

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
Среднесписочная численность со стажем до 1 года, чел., в т.ч.	297	301	+4	101,35
Количество уволившихся работников со стажем до 1 года, чел.:	47	59	+12	125,53
Текущая текучесть персонала со стажем до года, %	15,82	19,60	+3,78	123,86

ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ИЗДАНИЯ:

Интерфейс электронного издания (в формате pdf) можно условно разделить на 2 части.

Левая навигационная часть (закладки) включает в себя содержание книги с возможностью перехода к тексту соответствующей главы по левому щелчку компьютерной мыши.

Центральная часть отображает содержание текущего раздела. В тексте могут использоваться ссылки, позволяющие более подробно раскрыть содержание некоторых понятий.

МИНИМАЛЬНЫЕ СИСТЕМНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше; 8x DVD-ROM; разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

СВЕДЕНИЯ О ЛИЦАХ, ОСУЩЕСТВЛЯВШИХ ТЕХНИЧЕСКУЮ ОБРАБОТКУ И ПОДГОТОВКУ МАТЕРИАЛОВ:

Оформление электронного издания : Издательский центр «Удмуртский университет».

Компьютерная верстка: В. В. Данилова

Авторская редакция

Подписано к использованию 29.12.2025

Объем электронного издания 2 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021
Тел. : +7(3412)916-364 E-mail: editorial@udsu.ru
