



КЛУБ ДЛЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

# HR ИТОГИ'24 И ТРЕНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ПЕРСОНАЛОМ

КРАТКИЕ ИТОГИ ВСТРЕЧ HR-PM-КЛУБА В 2024 ГОДУ



**PM**<sup>®</sup>  
University  
ОПЕРАТОР HR-PM-КЛУБА

**PM PM**  
Группа компаний ПМСОФТ

# **HR-PM-клуб – это первое в России специализированное сообщество высшего звена HR-руководителей и Руководителей Проектных офисов из компаний, реализующих сложные капиталоемкие проекты**

## **ЦЕЛЬ КЛУБА –**

развивать культуру и кадровый потенциал проектной отрасли страны, находить рабочие инструменты и решения индивидуальных запросов участников в ходе развивающих встреч и совместных исследований

## **МЫ СЕГОДНЯ**

80+ участников из атомной, химической, технологической, добывающей, металлургической, а также промышленного строительства, газо- и нефтедобычи, энергетики, металлургии, машиностроения, инжиниринга и ЕРС/ЕРСМ

## **ФОРМАТ РАБОТЫ**

заказ на решение бизнес-кейса, командные сессии, «мозговые штурмы», фаст-форсайты, исследования, публикации

## **ИСТОРИЯ**

Клуб создан 29 июля 2017 года. Всего состоялось 20 встреч, из них 5 встреч в 2024 году. Оператор клуба – Университет Управления Проектами ГК ПМСОФТ

# HR ВЫЗОВЫ'24

**1**

## НЕХВАТКА ЛЮДЕЙ НУЖНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

- рост проектной зрелости требует большее количество проектного персонала;
- специалисты с релевантным опытом «наездились»;
- уникальная экспертиза;
- распределенность ресурсов;
- новые кадры не успели перенять опыт старших;
- рынок соискателя.

**2**

## УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА НОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- инновационные технологии и искусственный интеллект;
- управление проектами в новых регионах со слабо развитой инфраструктурой;
- управление новыми типами объектов и др.

**3**

## ОБЪЕМ И КОЛИЧЕСТВО ИЗМЕНЕНИЙ

- контрактные стратегии;
- технологии/оборудование;
- выход на новые рынки;
- «фаст трек» (параллельные работы);
- смена участников команд;
- реализация проектных рисков;
- реорганизации.

# ТРЕНДЫ'24 ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТНЫМ ПЕРСОНАЛОМ

1



Синергия HR  
и бизнес-функций

2



Поиск решений,  
повышающих  
производительность

3



Матричная  
организационная  
модель

4



Креативные решения  
в конкуренции  
за персонал

5



Долгосрочное  
ресурсное  
планирование  
как приоритет

6



HR практика внутри  
проектных команд

7



Переосмысление  
мотивации  
и человеко-  
центричность

8



Фокус на проектных  
командах, а не  
отдельных участниках

9



Значимость  
культурного кода

10



Цифровая зрелость  
и искусственный  
интеллект

## ТРЕНД 1. СИНЕРГИЯ HR И БИЗНЕС-ФУНКЦИЙ

- HR-PM-клуб, Высшая лига Проектного контроля, EPC-сообщество, Российское отделение AACSB и руководители проектов объединились в поиске совместных решений;
- Повестка: производительность и эффективность персонала, проектная мотивация, несовпадение численности и графиков привлечения ресурсов, изменения расценок по ресурсам, повышение квалификации, социальные последствия управленческих решений, инвестпроекты, в которых «обрезаются» ФОТ и ресурсы.

Источник: итоги встречи HR-PM-клуба в партнерстве с ГК «Мосинжпроект», 04.07.2024г.



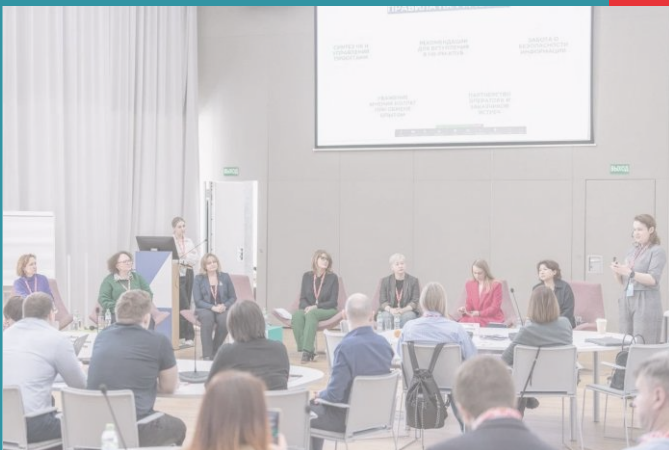
## ТРЕНД 2. ПОИСК РЕШЕНИЙ, ПОВЫШАЮЩИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

- Задача повышения производительности поставлена на правительственном уровне. Вице-премьер РФ Марат Хуснуллин в апреле 2024 года заявил о необходимости поднять производительность труда в строительстве на **22%** относительно уровня 2021 года;
- Факторы производительности, на которые влияли в 2024 году: квалификация, мотивация, планирование фронтов работ (исключение разных видов простоя), ресурсное планирование, оргструктуры и процессы, выгорание персонала, культура компании;
- Производительность измеряли в физобъемах (33%), человеко-часах (27%), скорости выполненных работ (14,6%), деньгах (14,6%), количестве трудового ресурса (10,4%).

Источник: итоги встречи HR-PM-клуба в партнерстве с ГК «Мосинжпроект», 04.07.2024г.



## ТРЕНД 3. МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ



- Более 90% участников HR-PM-клуба отмечают тренд на матричные проектные модели в результате повышения зрелости команд и корпоративных культур (в сравнении с 30% в 2017 году);
- «Болевые точки» матричной модели: несогласованные цели (44%), неясные роли и обязанности (58%), неоднозначный авторитет (52%), отсутствие «хранителя матрицы» – офиса управления проектами (28%), сотрудники, ориентированные на разрозненность (32%), размытые ответственность и вертикали, сложности в планировании, несоответствие уровня зрелости части команды и сложности решаемой задачи;
- Очевидные плюсы: оптимизация загрузки, межфункциональность, поддержка роста количества проектов в геометрической прогрессии, быстрая балансировка разрыва между уровнем ответственности и объемом полномочий РП, обеспечение эффективного уровня вовлечения ЛПР в проект, баланс скорости и качества принятия решений.

Источники: итоги встречи HR-PM-клуба в партнерстве со Сколковским институтом науки и технологий (Сколтех), 16.03.2024г.; итоги опроса на канале «Проектная экспертиза с Пужановой», 2024г.

## ТРЕНД 4. КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В КОНКУРЕНЦИИ ЗА ПРОЕКТНЫЙ ПЕРСОНАЛ

- В 2024 году компании формировали креативные и кастомизированные программы найма и удержания;
- Это – шеринг персонала, перевод из функций и оперблков в проекты и обратно, внутренний аутстаффинг, параллельные карьеры, кросс-функциональные переходы, вахты для РП, смена РП в соответствии с жизненным циклом проекта, внутренняя ротация, ускорение кадровых резервов, социальные парковки при увольнении, стратегическая персонализированная мотивация научного персонала, интенсификация работы со студентами и школами, изменение требований «на входе» и дополнительное обучение внутри проектов;
- Потребность в Т-специалистах совпадает с динамикой по рынку в целом. Так, по данным платформы HH.ru за последние 2 года число вакансий с требованием к многозадачности увеличилось в 3 раза, на 181%.







Источник: кейс Университета Управления Проектами ГК ПМСОФТ., 2024г.

- Возможность реализовать таланты и идеи – в разных проектах, в разных ролях;
- Наставничество, менторство, карьерные диалоги, ИПР;
- Карьерный переход с помощью опорных компетенций (компетенций - помощников);
- Развитие компетенций будущего: гибкость в решениях в условиях неопределенности, инжиниринговое/ системное мышление, цифровой интеллект (PMTQ) .

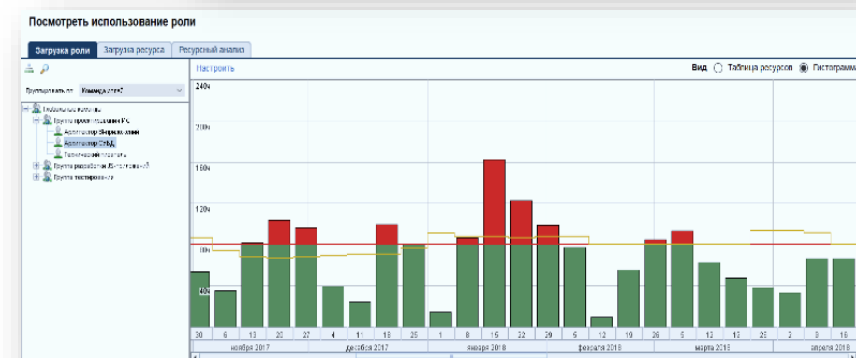
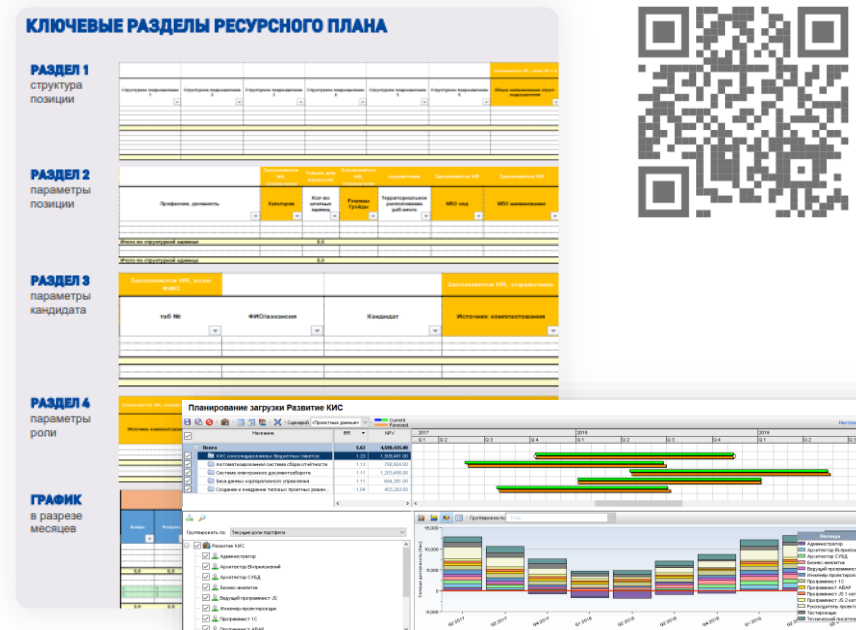


## **ТРЕНД 4. КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В КОНКУРЕНЦИИ ЗА ПРОЕКТНЫЙ ПЕРСОНАЛ**

## ТРЕНД 5. ДОЛГОСРОЧНОЕ РЕСУРСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ПРИОРИТЕТ

- HR опираются на инструментарий проектного контроля для долгосрочного планирования ресурсов;
- На ресурсное планирование влияют контрактная стратегия, роль команды в проекте, стадия проекта, оргструктура, география;
- Графики привлечения персонала и управление численностью базируются на сроках реализации и бюджетах проектов (портфеля), анализе рисков, изменений;
- Риск дефицита ресурсов снижается путем переговоров между HR и планировщиками по сглаживанию КСГ и графика мобилизации, а также регулярной совместной балансировки плана обеспечения ресурсами;
- Разрабатываются уникальные инструменты ресурсного моделирования (ресурсные калькуляторы) на основе выученных уроков и отраслевых бенчмарков по коэффициентам, весам, драйверам, диапазонам.

Источники: кейсы экспертов HR-PM-клуба Олеси Жерегель, Марины Александровой, Ирины Ивановой, практика ресурсного планирования ГК «ПМСОФТ».



## ТРЕНД 6. HR ПРАКТИКА ВНУТРИ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

- Влияние РП на функции растет, проектные команды дублируют и развивают внутри себя HR практику;
- По оценкам участников клуба около **40-50% команд** стремятся дублировать полномочия по обучению, развитию и мотивации, в некоторых случаях – подбору;
- Эксперты клуба также отмечают рост спроса среди руководителей на доступные и простые инструменты оценки персонала для самостоятельного использования в работе;
- В свою очередь HR учатся управлять проектами;
- Появилась первая сертификация для HR в управлении проектами: PM.certifica – партнер проектной команды.



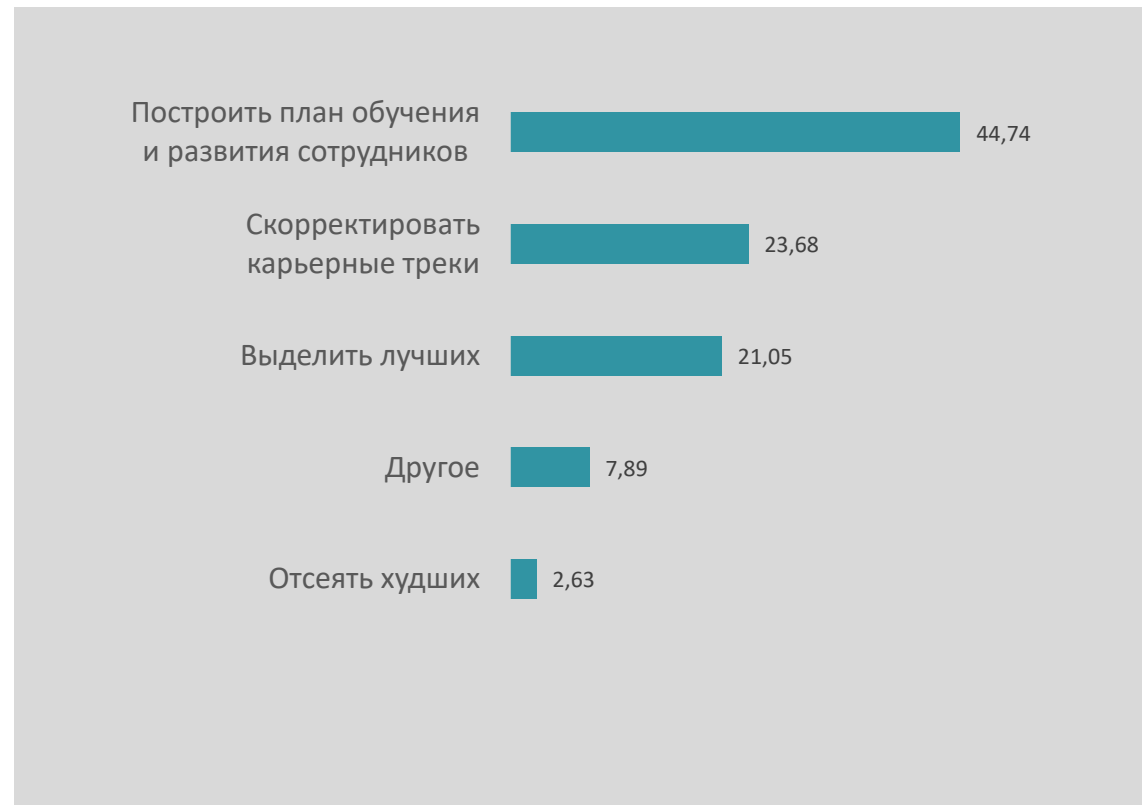
## ТРЕНД 7. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

- Средства мотивации расширяются с учетом потребностей новых поколений (инновации, ценности, структура компетенций, патернализм и т.п.);
- На высоких скоростях реализации проектов многофакторные системы проектной мотивации перестают приносить ожидаемый эффект. Идут дискуссии как сохранить гибкость, оперативность, прозрачность систем и взаимосвязь «результат-мотивация»;
- Ассесмент используется для построения плана обучения и развития сотрудников, тогда как раньше – для кадровых решений;
- Программы развития специалистов проектной команды базируются на моделях профессиональных компетенций;
- Инструменты человекоцентричности повышают **эффективность на 10%**: коучинг, наставничество, профессиональные сообщества.

### Запросы бизнеса в HR-службы в 2024, %



### Задачи бизнеса в оценке персонала в 2024, %

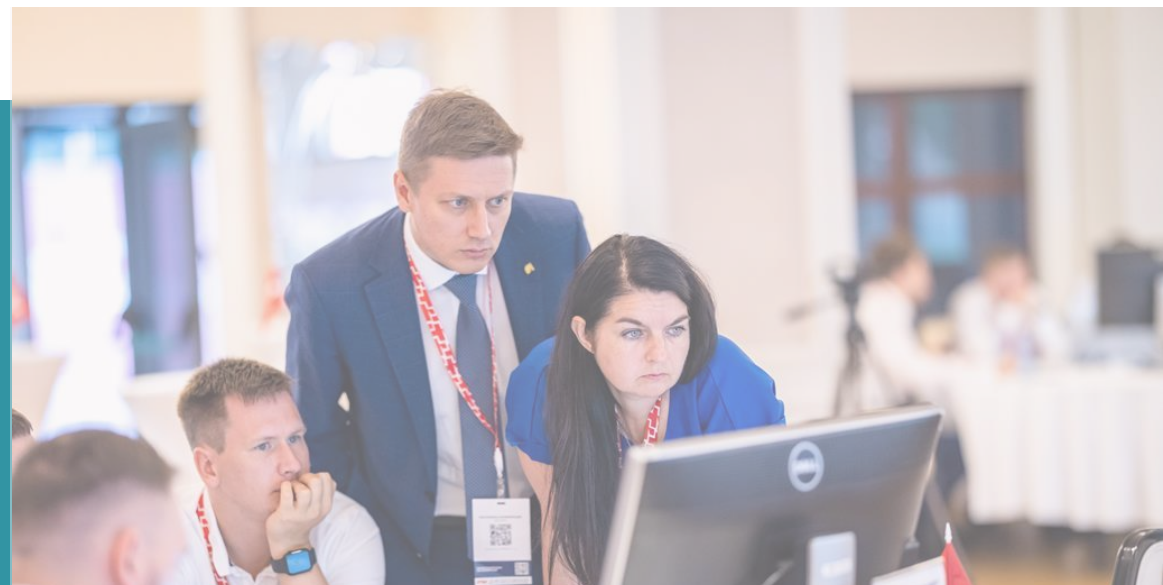


Источник: итоги встреч HR-PM-клуба, 2024г.

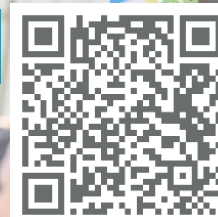
## ТРЕНД 7. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

## ТРЕНД 8. ФОКУС НА КОМАНДАХ, А НЕ ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТНИКАХ

- Распространяется взгляд на команду как единый организм. Руководители проектов акцентируют внимание на синергии проектных компетенций (от ключевых до непроjektных специалистов);
- В 2024 году появились проекты по оценке команд через командные индикаторы, такие как взаимодействие между членами команды, коллективные действия в условиях неопределенности, организация работы и принятие решений;
- Бизнес повышает оргготовность и «живучесть» команд до начала проектов и командных соревнований на базе оценки их проектной зрелости;
- Большинство команд подтянули готовность для управления средними по сложности проектами, однако для управления крупными проектами требуется специальный план развития (от 6 месяцев до 1 года).



ТУРНИР ЛУЧШАЯ  
ПРОЕКТНАЯ  
КОМАНДА



**Зрелость проектной команды** по мнению проектных менеджеров это:



- способность РП и его команды решать задачи проекта и давать результат (70%);
- способность РП и его команды двигаться в проекте предсказуемо (28%);
- быть лучшей командой в отрасли по срокам и стоимости (9%);
- находить дополнительные ценности в проекте;
- не рассыпаться в момент кризиса;
- комплекс: когда проект сохраняет стабильный операционный режим, даже если из команды на время выпадает любой из ее участников, и когда команда готова принять решение о закрытии проекта и не пытаться «тащить дохлую лошадь в гору»;
- реалистично оценивать потребность в дополнительном ресурсе и своевременно его запрашивать;
- идти на компромисс (поиск наилучших решений) во имя проекта;
- быть антихрупкой;
- конструктивно реагировать на нестандартные ситуации, открыто признавать свои ошибки и креативно всей командой решать, возникшие проблемы;
- быстро реагировать на изменения, замену любого из членов команды без нарушения процессов;
- брать на себя ответственность за неудачи на проекте и вместе работать над выходом из кризиса.

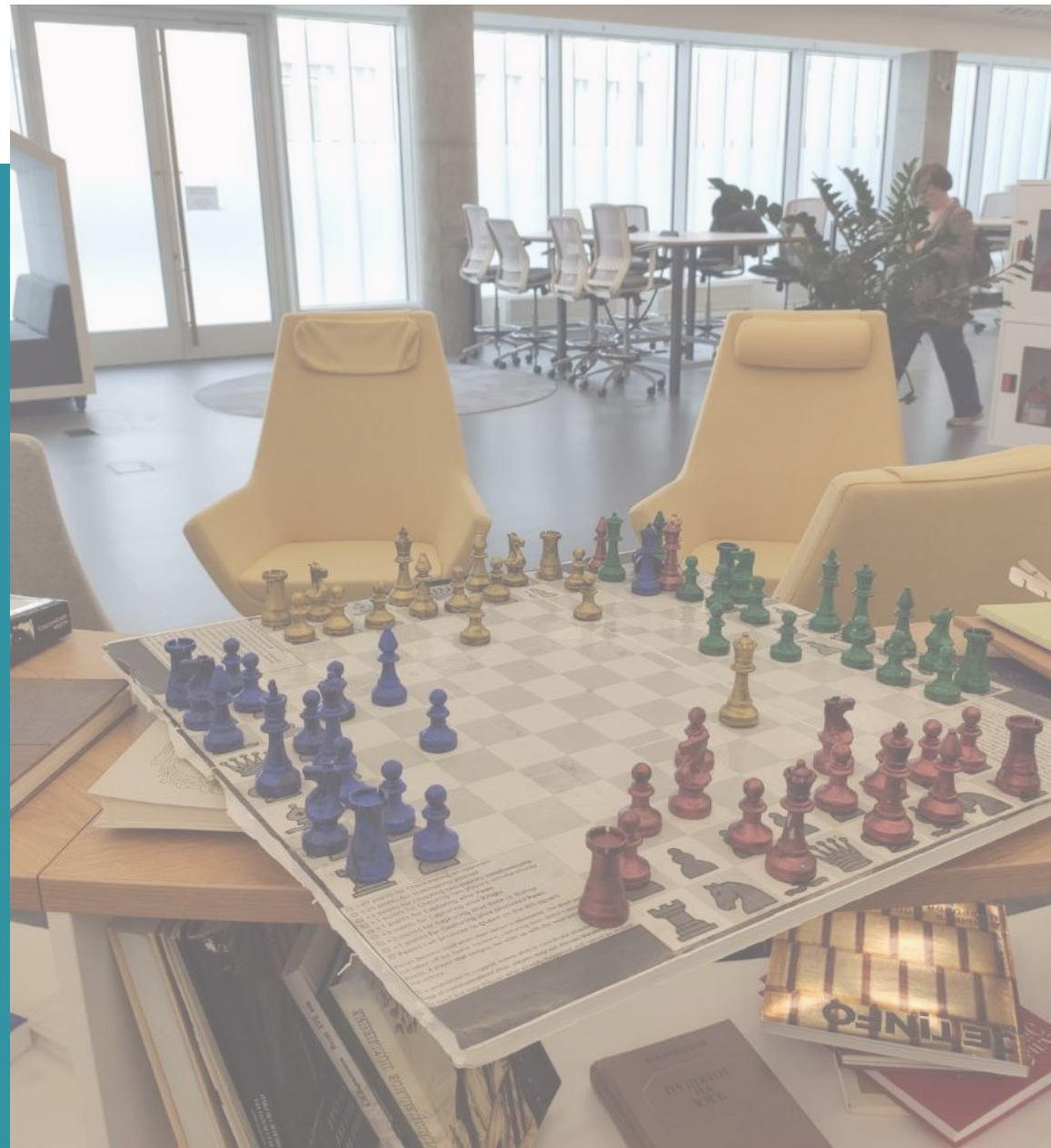
Источник: итоги опроса на канале «Проектная экспертиза с Пужановой», 2024г.

**ТРЕНД 8. ФОКУС НА КОМАНДАХ,  
А НЕ ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТНИКАХ**

## ТРЕНД 9. ЗНАЧИМОСТЬ КУЛЬТУРНОГО КОДА

- Международный контекст фокусирует внимание ТОП-менеджмента на особенностях иностранных подрядчиков, культурных кодах и соответствующей вызовам рынка корпоративной культуре;
- Национальные особенности реализации проектов различны только в точках коммуникаций и способах принятия управленческих решений. В остальном классическая система управления проектами, которая принята во всех международных стандартах, выстраивается по общим правилам;
- Команда зависит от зрелости среды, в которую ее погрузили. Неопытные команды – обучаются в зрелых проектных средах, а опытные – буксуют в компаниях с низкой проектной культурой.

Источник: итоги 23 Международной конференции по управлению проектами, г.Сочи, сентябрь 2024г.





## ТРЕНД 10. ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

- Повысилась дистанционность команд крупных проектов. И в ряде проектов доходит до 70%;
- Функция календарно-сетевое планирования перемещается в ИТ-подразделения;
- Повысилась эффективность внутри интегрированных команд проектов (заказчик + подрядчик);
- Диагностируется усталость от большого количества цифровых инструментов, не интегрированных между собой. Важна платформенность;
- Искусственный интеллект не заменит работу сотрудников, но изменит все проектные дисциплины, оптимизацию решений, аналитическую работу, а также подбор.
- Большие тренды – генеративное проектирование, 3D проектирование и вывод на цифровую модель, применение помощников для календарно-сетевое планирования, координации проектных задач и коммуникаций.

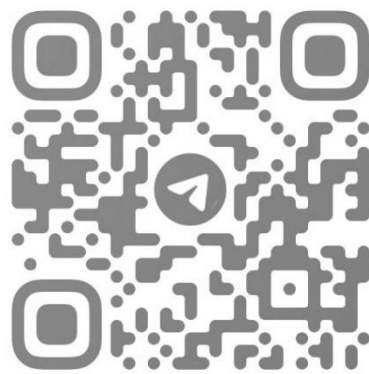


# ЕЩЕ БОЛЬШЕ ПОЛЕЗНОЙ ИНФОРМАЦИИ

НОВОСТИ HR-PM-КЛУБА

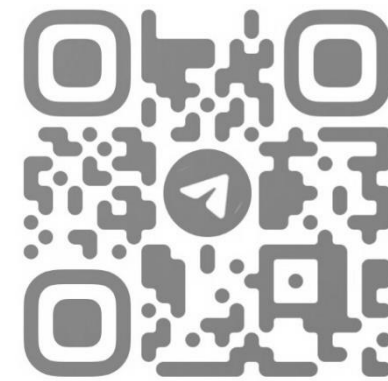


PM: ПРОЕКТЫ И ДВИЖ



@PMSOFTPRO

ПРОЕКТНАЯ ЭКСПЕРТИЗА  
С ЕКАТЕРИНОЙ ПУЖАНОВОЙ



@PM\_PRII