

Лекция 4.

Организационные структуры управления проектами

Пирамида проекта



Понятие организационной структуры

- **Организационная структура** – это совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.
- **Связи** между элементами организационной структуры бывают
 - **вертикальными** (административно-функциональными), по которым регулируются процессы принятия решений;
 - **горизонтальными** (технологическими), по которым регулируются процессы выполнения работ.
- На верхних уровнях управления проектом связи обычно **диагональные (комбинированные)**.

Принципы построения организационных структур

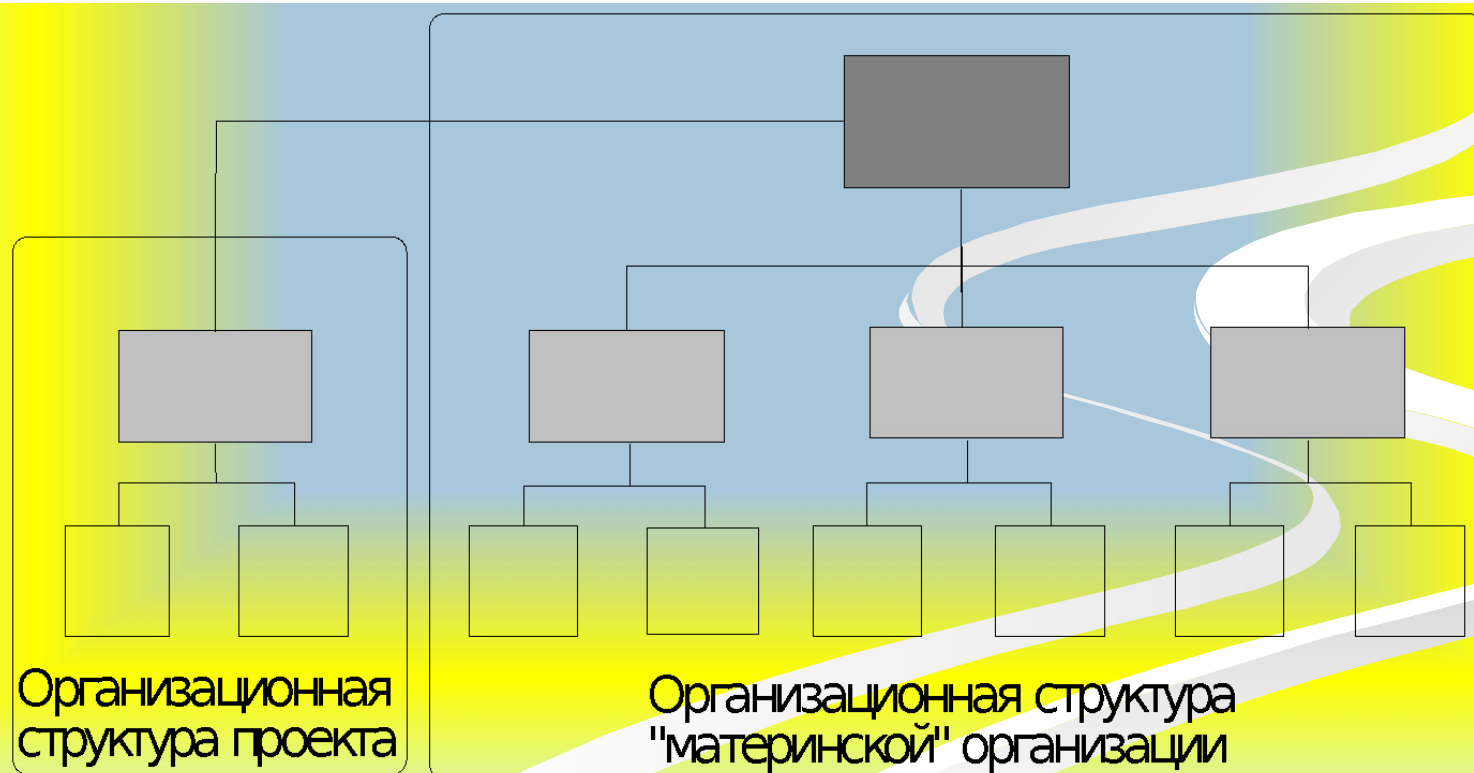
- Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- Соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- Соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

- Выделенная организационная структура, называемая *адхократической* (от лат. *ad hoc* – «по случаю»)
- «Управление по проектам» (*management by project*)
- Всеобщее управление проектами
- Двойственная организационная структура
- Сложные организационные структуры

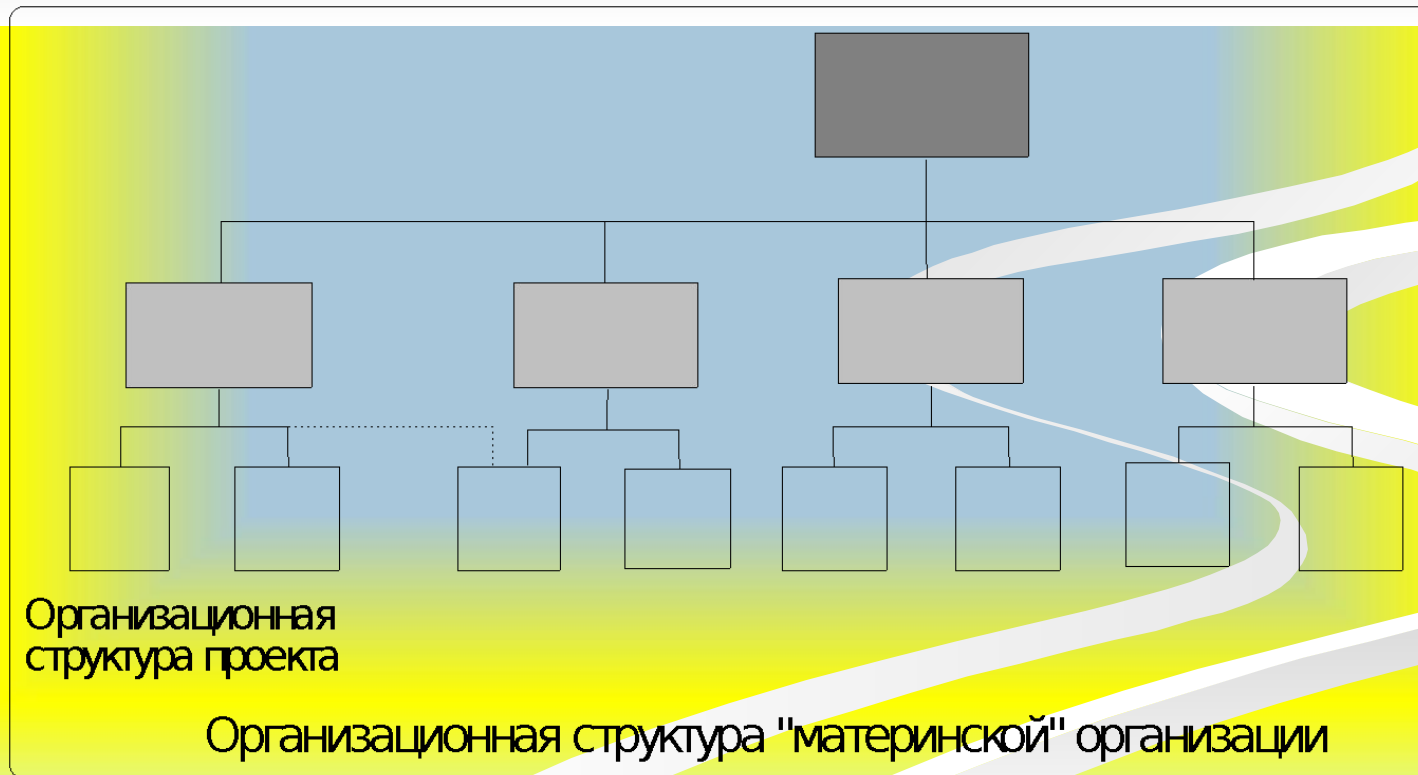
«Выделенная» организационная структура

- Создается исключительно для одного проекта, после реализации которого она ликвидируется. Основными организационными ресурсами являются ресурсы «материнской» организации, которые на время проекта выделяются в структуру проекта и после его завершения возвращаются обратно.



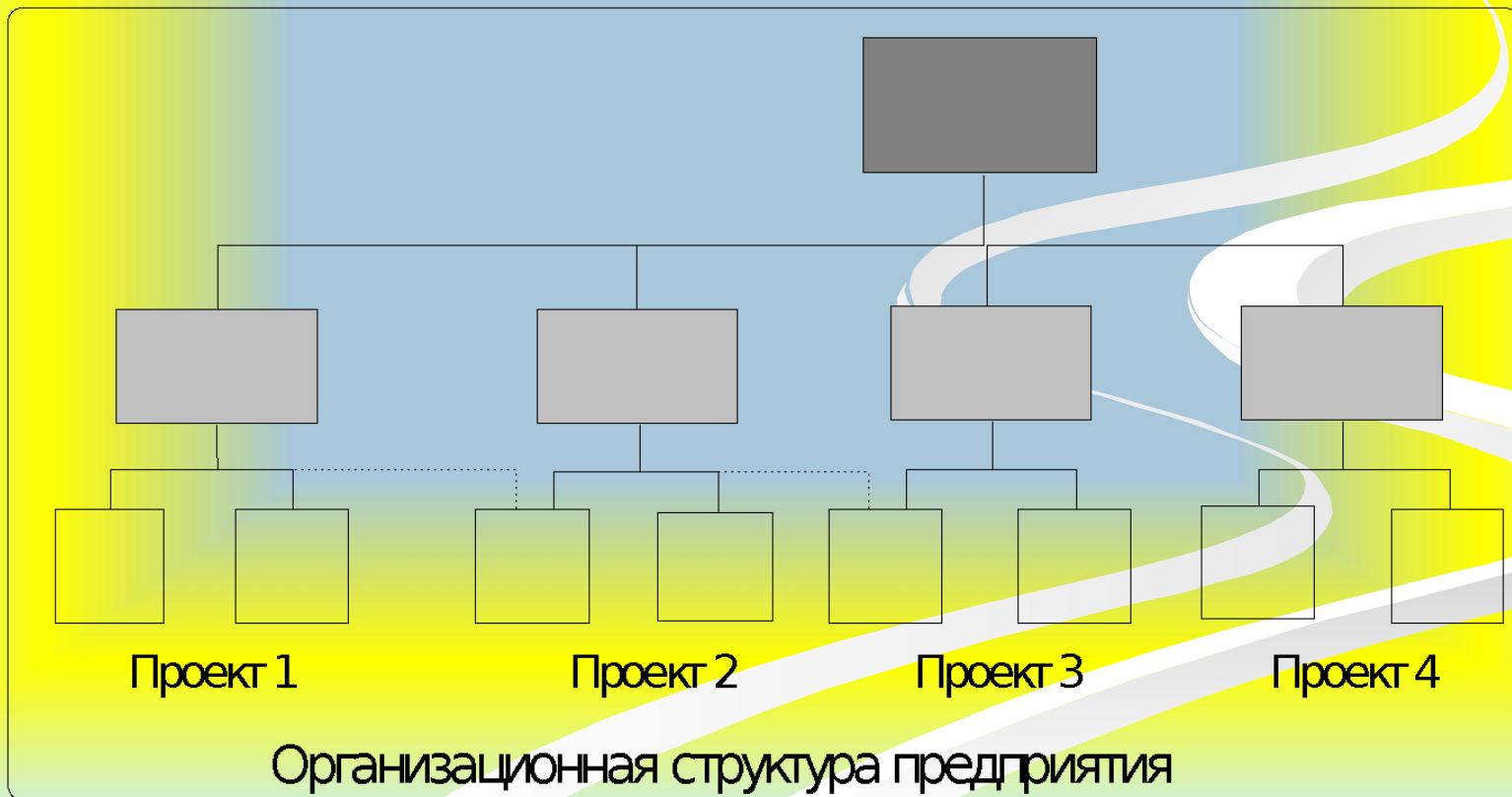
Организационная структура «Управление по проектам»

- Предполагает создание внутри организации отдельного структурного подразделения, взаимодействующего с другими подразделениями «материнской» структуры. Применяется в случае регулярного осуществления одного или нескольких проектов.



Организационная структура «Всеобщее управление проектами»

- Организационная структура проекта и «материнской» организации составляют единое целое и управляются общей системой управления. Ресурсы для проекта и для прочей деятельности могут быть общими и использоваться совместно. Применяется в случае, если деятельность материнской организации является проектной.



- Выделенная организационная структура,
- «Управление по проектам» и
- Всеобщее управление проектами

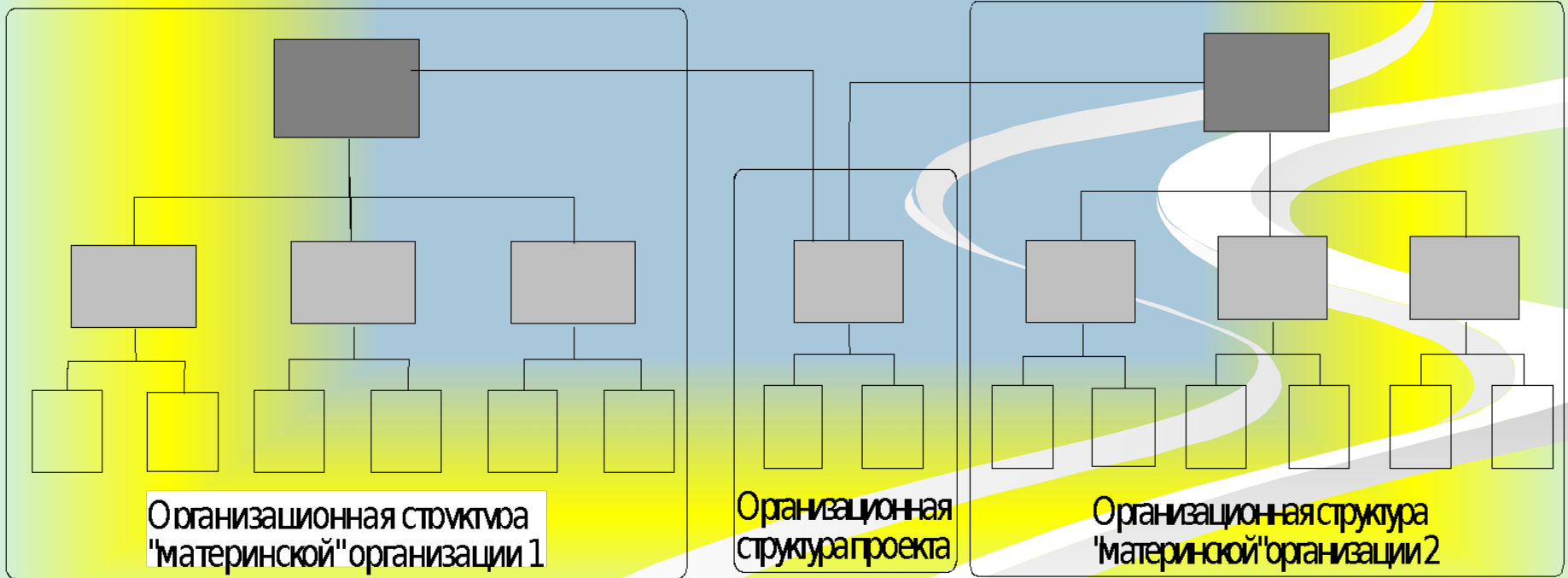
применяются в следующих случаях:

1. Генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции управления проектом и выполняет все работы по реализации проекта либо основную часть этих работ.
2. Заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одни и та же организация (подобным образом реализуются «внутренние» проекты).

Если основные механизмы управления и источники основных ресурсов проекта принадлежат одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами – *проектный офис*.

Двойственная организационная структура

- Применяется для реализации равноценного участия в системе управления проектом двух организаций – участников проекта. Это может выражаться
 - в создании объединенного комитета;
 - в учреждении юридического лица с равноценным участием обеих сторон;
 - в существовании двух руководителей проекта, имеющих равные полномочия в принятии решений.



Сложные организационные структуры

- Реализуются в случае участия в проекте более двух организаций, имеющих различные значимые функции.
- Сложные организационные структуры имеют три разновидности в зависимости от того, кто выполняет функцию общего управления проектом:
 - Заказчик;
 - Генеральный подрядчик;
 - Специализированная управляющая фирма.

Схема «Управление проектом – функция заказчика»

- Заказчик организует выполнение отдельных комплексов работ, привлекая к остальным другие подрядные организации.
- Организационная структура проекта формируется заказчиком.
- Организационные ресурсы для управления проектом выделяются заказчиком и используются в ходе реализации проекта на постоянной основе.
- Ресурсы других организаций привлекаются временно.

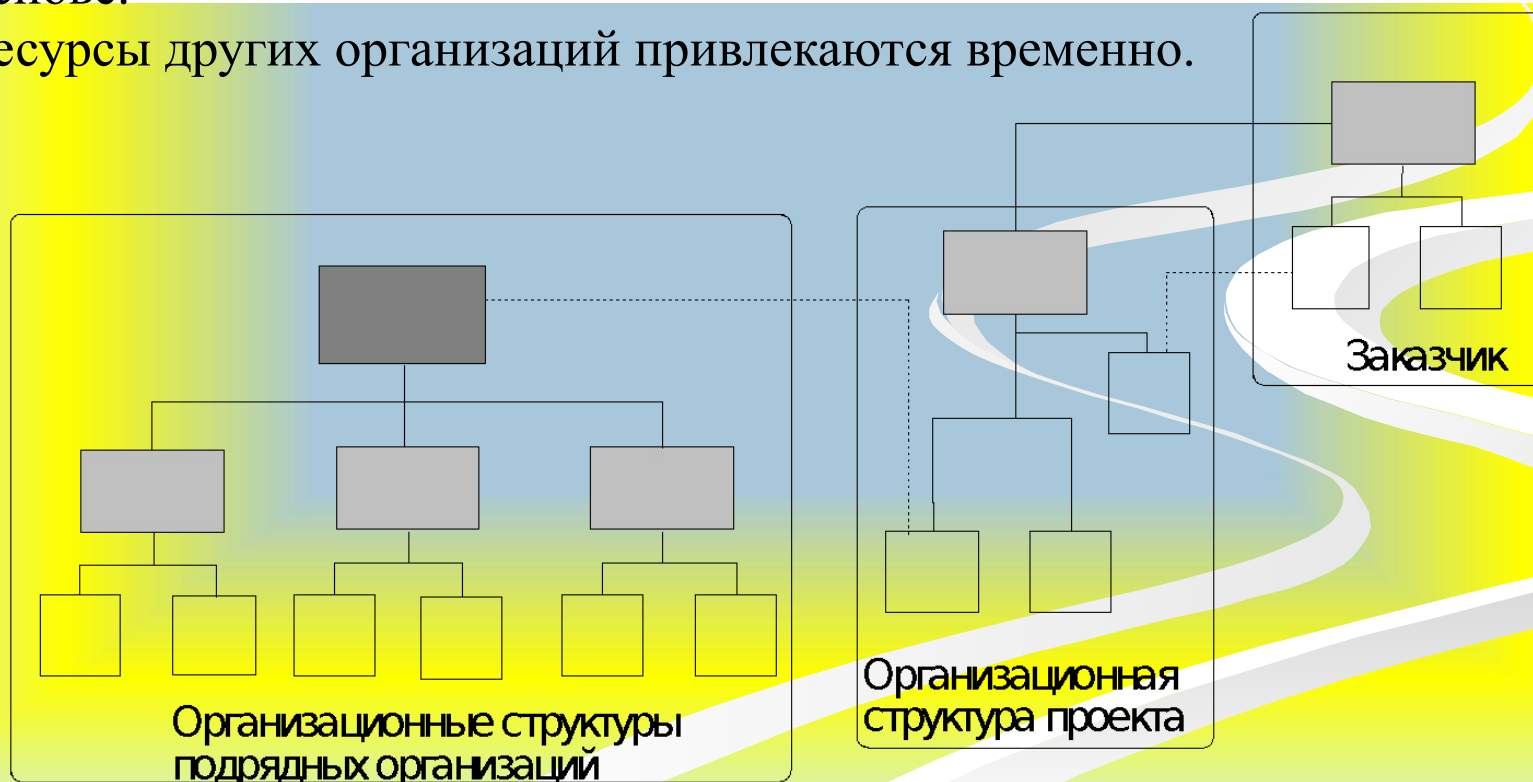


Схема «Управление проектом – функция генерального подрядчика»

- Заказчик передает функции управления Генеральному подрядчику, оставляя за собой контроль отдельных результатов.
- Генеральный подрядчик формирует организационную структуру управления проектом, выделяет постоянные ресурсы и реализует все функции по управлению проектом, привлекая на временной основе подрядные организации и собственные подразделения для выполнения отдельных комплексов работ по проекту.

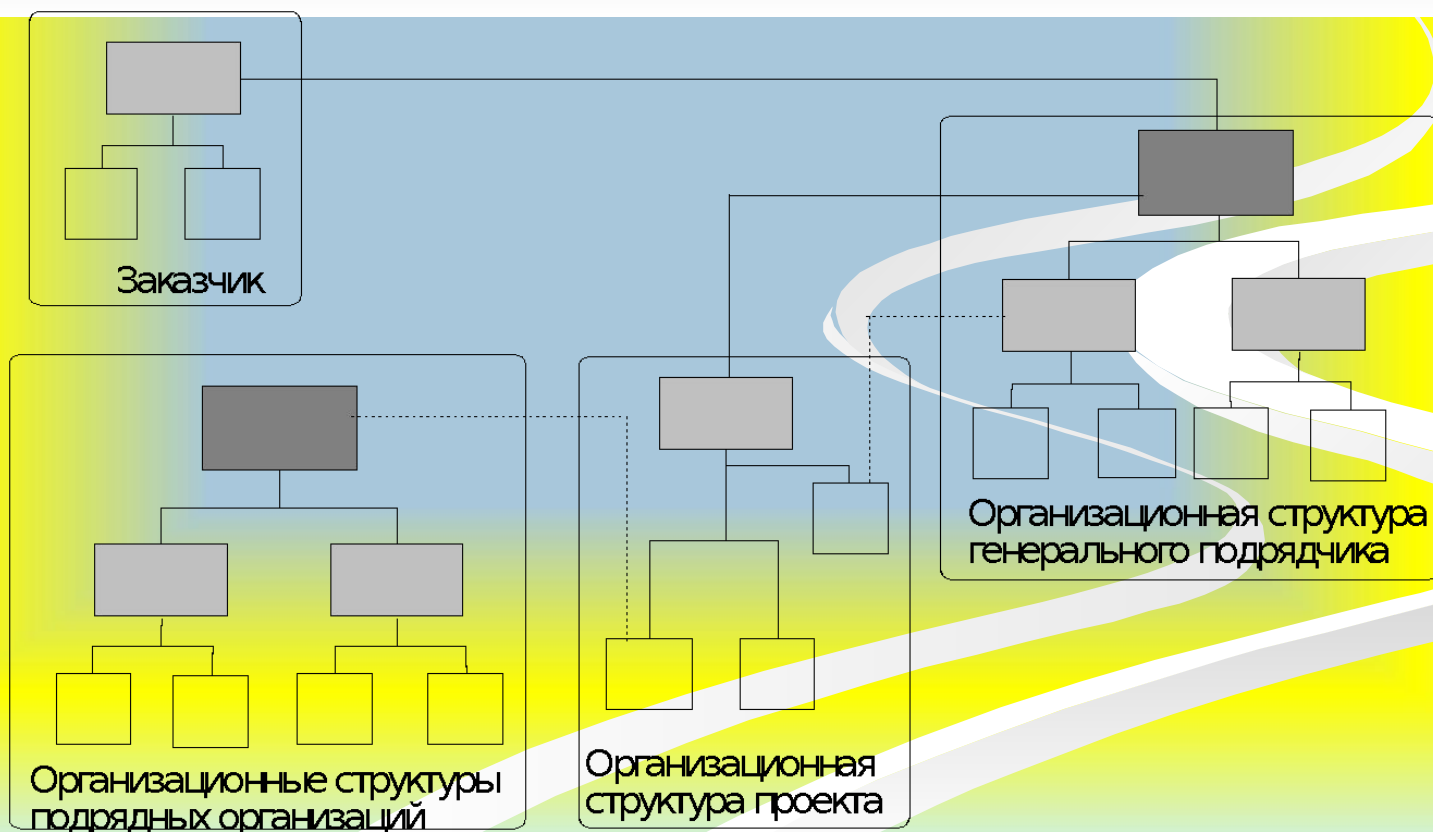
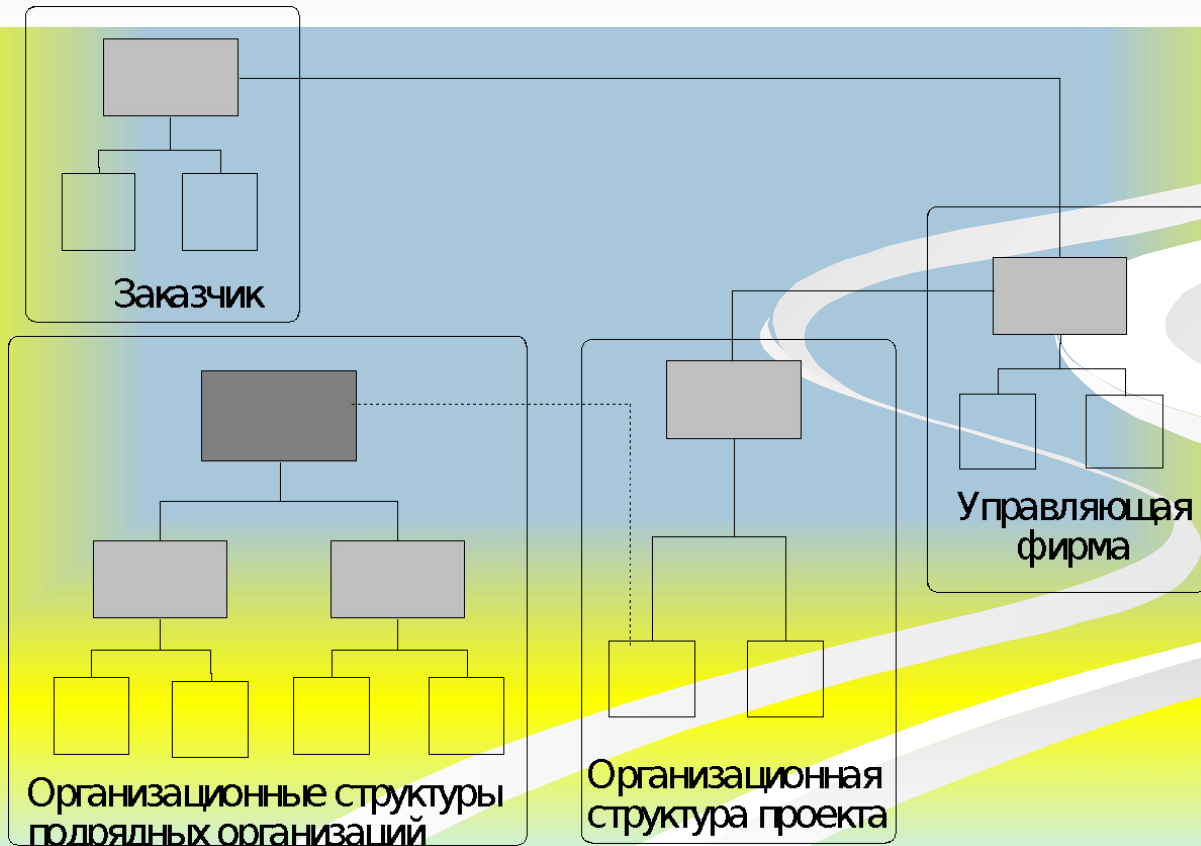


Схема «Управление проектом – функция управляющей фирмы»

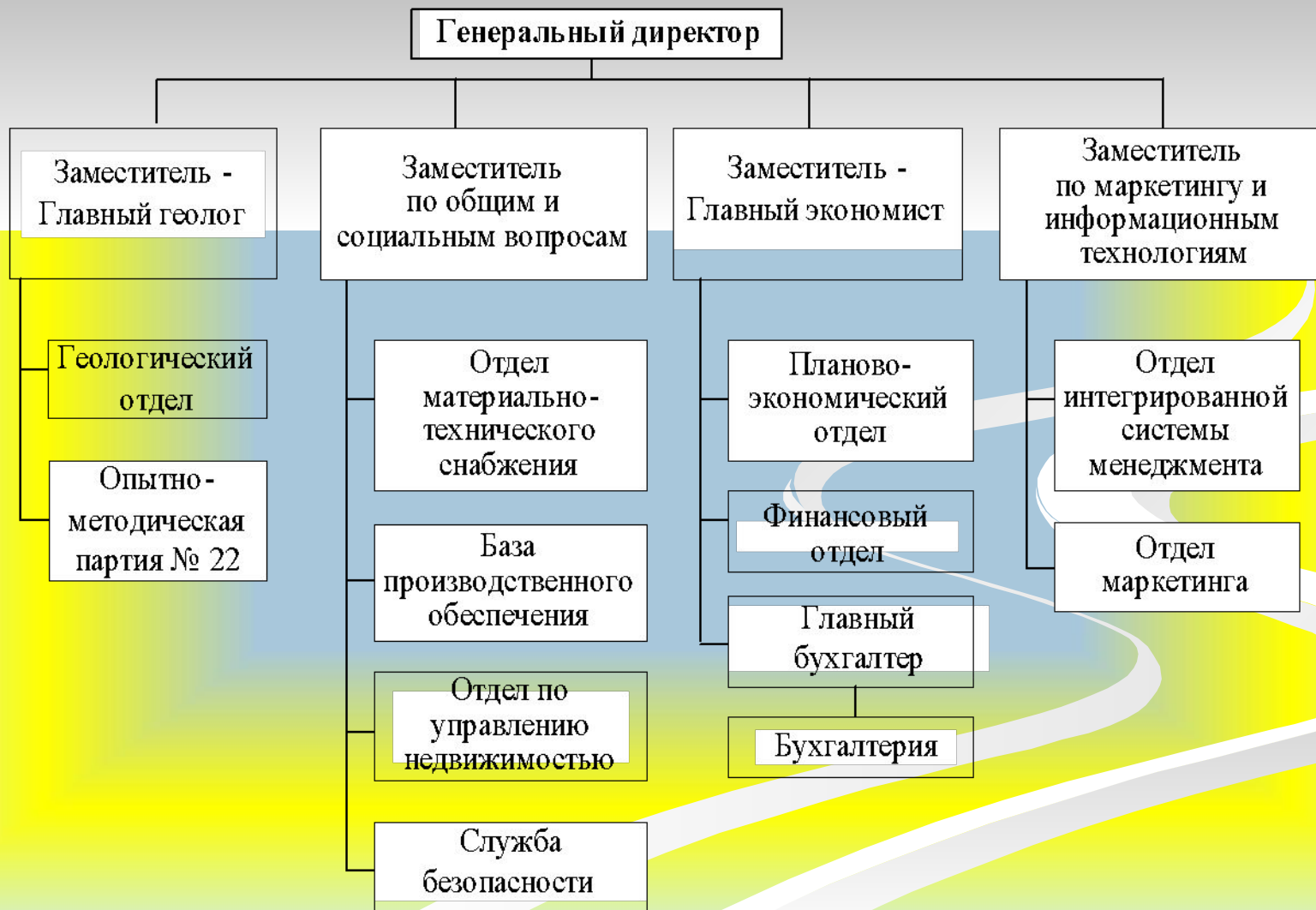
- Заказчик поручает функции по управлению проектом управляющей фирме.
- Управляющая фирма оставляет за собой самые важные функции управления проектом, разрабатывает организационную структуру и реализует управление, не выполняя никаких работ по проекту и передавая их для реализации подрядным организациям.



Организационная структура и содержание проекта

- Вертикальная (функционально-административная);
- Горизонтальная (проектно-целевая);
- Матричная (смешанная)
 - сильные матрицы;
 - слабые матрицы;
 - сбалансированные матрицы.

Функциональная организационная структура



Функциональная организационная структура

Преимущества	Недостатки
<p>стимулирует профессиональную специализацию;</p> <p>повышает эффективность использования ресурсов;</p> <p>улучшает координацию в функциональных подсистемах;</p> <p>способствует повышению технологичности выполнения операций;</p> <p>дает сотрудникам четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития.</p>	<p>стимулирует функциональную изолированность;</p> <p>снижает эффективность достижения общих целей за счет межфункциональных конфликтов;</p> <p>увеличивает количество согласований между отдельными участниками сквозных процессов;</p> <p>существенно снижает мотивацию при привлечении сотрудников для реализации проекта.</p>

Проектно-целевая организационная структура



• **Проектно-целевая структура** возникает, когда вся деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта.

• Другие структурные подразделения либо отсутствуют, либо имеют вспомогательное значение.

• Проектные структуры имеют четкую границу с «материнской» организацией и взаимодействуют с ней только на самом высоком уровне.

Проектно-целевая организационная структура

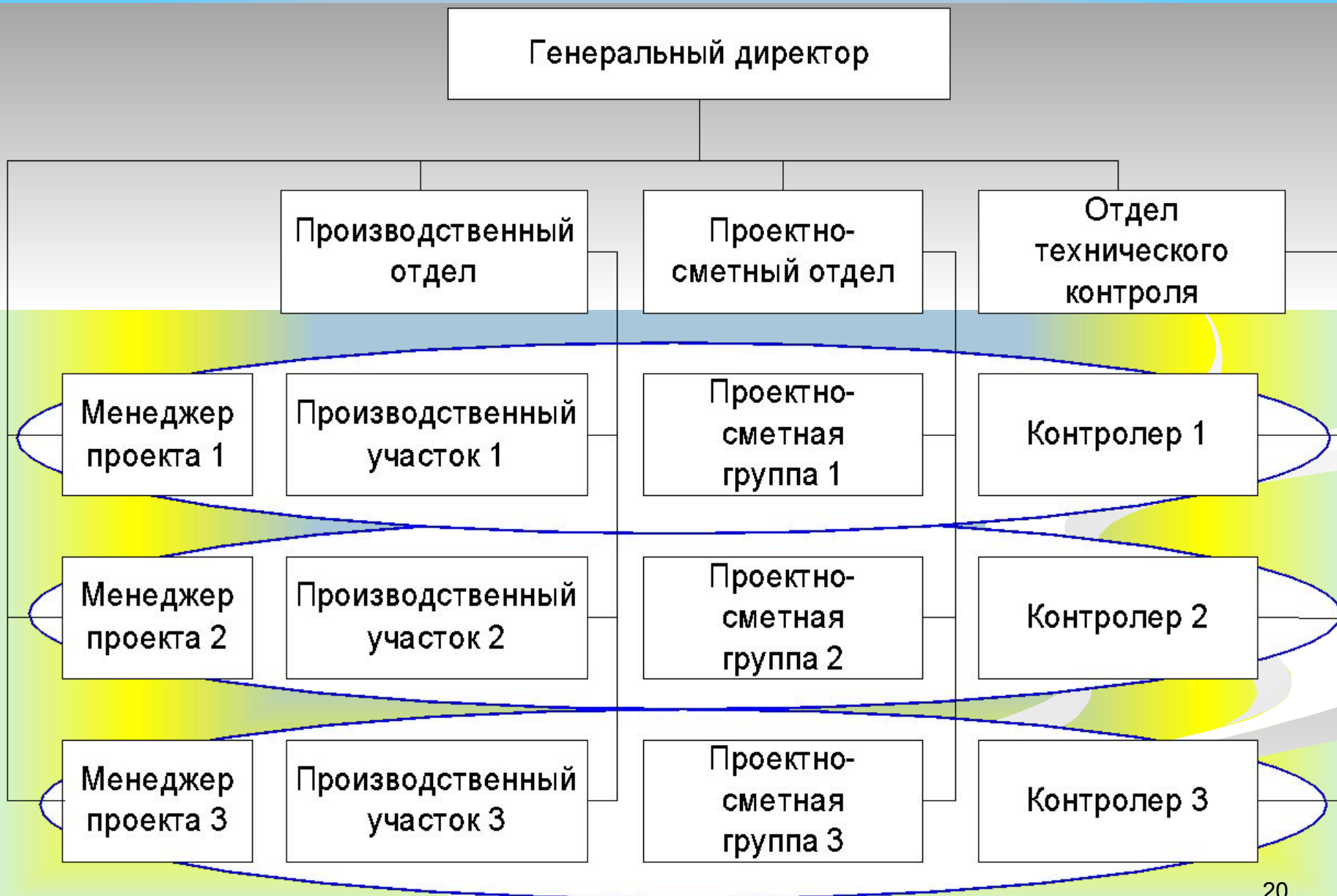
Преимущества

- придает проекту целевую направленность;
- реализует прямое подчинение сотрудников руководителю проекта;
- укорачивает коммуникационные связи от сотрудников к руководителю проекта;
- имеет постоянный принцип функционирования;
- обеспечивает единство выработки решений и отдачи команд;
- позволяет достичь простоты и гибкости в управлении проектом.

Недостатки

- порождает дублирование функциональных подсистем и снижение эффективности использования ресурсов;
- способствует формированию дополнительных запасов ресурсов, которые часто не используются;
- создает у членов команды проекта озабоченность своей профессиональной карьерой после окончания реализации проекта;
- провоцирует избыточную и часто негативную конкуренцию между проектами.

Матричная организационная структура



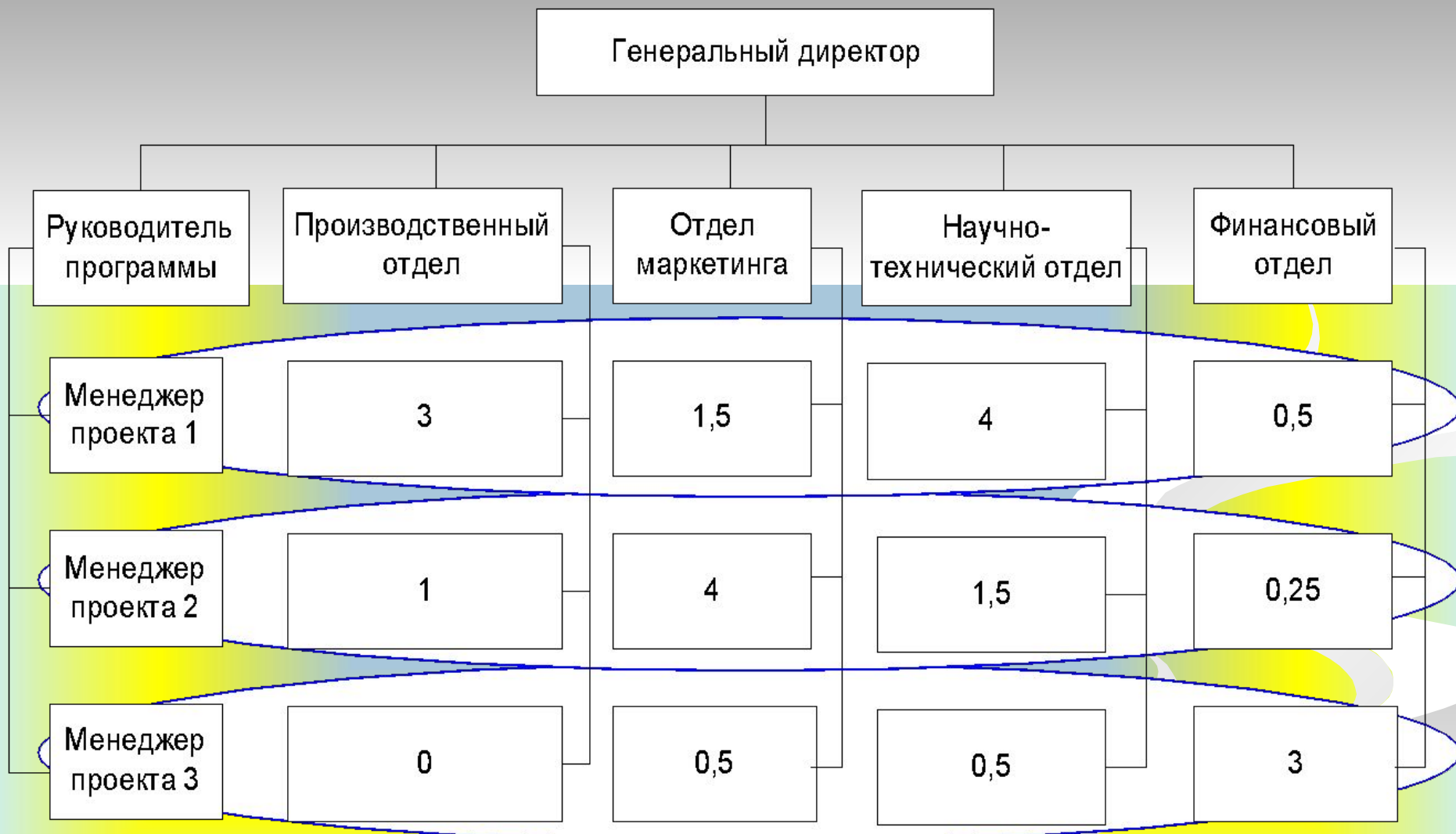
Преимущества

- в центре внимания находится проект и потребности клиентов;
- сохраняет преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности функциональных подсистем;
- возможность гибкой настройки организационной структуры в зависимости от обстоятельств.

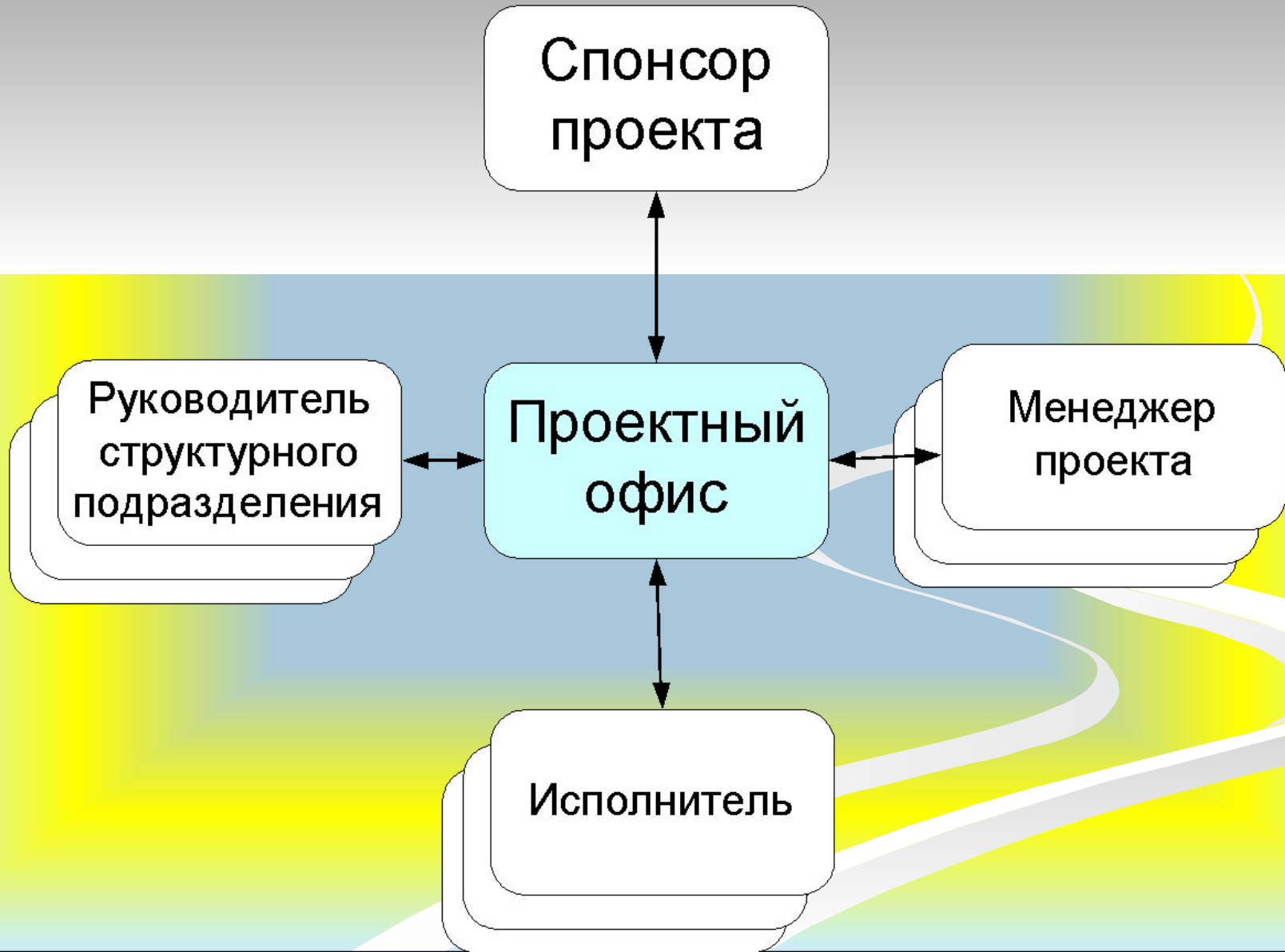
Недостатки

- способствует возникновению конфликтов между проектной и функциональной структурами;
- обуславливает необходимость координации деятельности нескольких проектов;
- создает проблему распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений;
- нарушает принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает конфликты.

«Сильная» матрица



Информационные потоки при управлении проектами



Функции проектного офиса

- Разработка, совершенствование, согласование корпоративного стандарта управления проектом;
- разработка требований по расширению или уточнению функциональных обязанностей смежных подразделений для обеспечения функций управления проектами;
- выбор и организация адаптации и внедрения программных инструментов управления проектами;
- внутрикорпоративная публикация утвержденных материалов, проведение семинаров по их использованию;
- формирование планов повышения квалификации менеджеров предприятия, организация обучения и сертификации.

Сравнение организационных структур

	Функциональная структура	Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	Проектно-целевая структура
Полномочия руководителя проекта	Незначительные	Ограниченные	От слабых до средних	От средних до высоких	От высоких до неограниченных
Доля ресурсов, занятых в проекте	До 5%	До 25%	15 – 60%	50 – 95%	85 – 100%
Роль руководителя проекта	Временная	Временная	Постоянная	Постоянная	Постоянная
Статус команды проекта	Временный	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный

Организационная структура проекта и его внешнее окружение

Механистические структуры	Органистические структуры
Узкий фронт работ исполнителей	Широко определенные должностные обязанности
Большое количество подробных правил и процедур	Небольшое количество общих указаний
Четкая ответственность	Размытая ответственность
Иерархический принцип организации	Организация с перекрестными связями
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные, формальные критерии отбора сотрудников	Субъективные критерии отбора сотрудников
Официальность и обезличенность	Неформальность в общении

Условия применения механистических и органистических структур

Механистические структуры	Органистические структуры
Низкий уровень неопределенности и динамичности внешней среды	Высокий уровень неопределенности и динамичности внешней среды
Цели заранее известны и неизменны	Цели размыты и динамично меняются
Структурированность задач и проблем	Низкий уровень структурированности задач и проблем
Возможность использовать четкие измерители достигнутых результатов	Невозможность использовать четкие измерители достигнутых результатов
Работники реагируют на материальное поощрение	Работники мотивированы сложными потребностями
Власть понимается юридически	Власть подвергается сомнению, требует подтверждения со стороны подчиненных

Последовательность разработки организационной структуры



Команда проекта

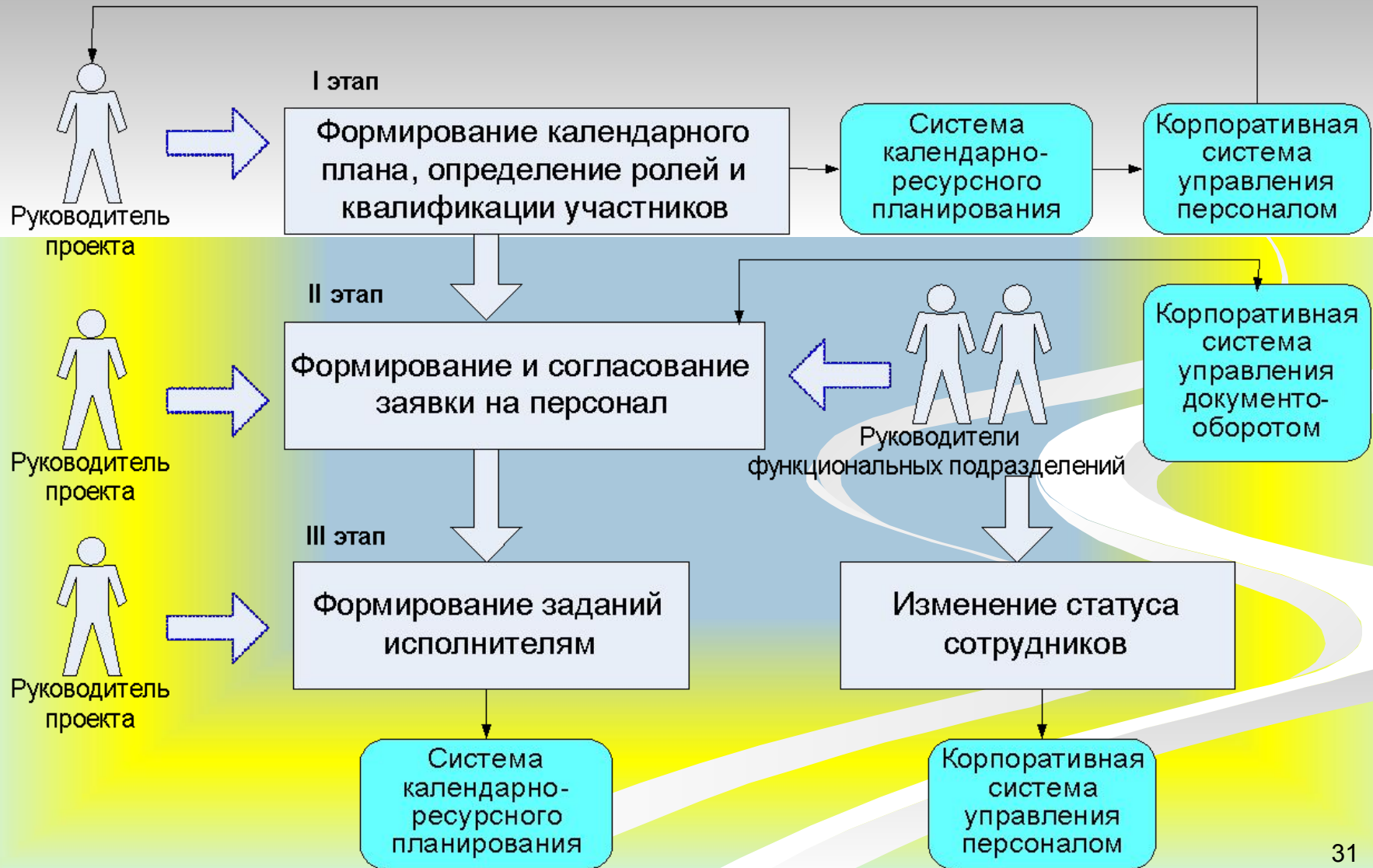
- *Команда проекта* – это группа людей, взаимодействующих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.
- Под *формированием команды* понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно реализовать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы.
- Основа формирования и осуществления деятельности команды проекта – организационная структура.

Разделение ответственности

Области управления	Руководитель функционального подразделения	Руководитель проекта
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none">■ Прием на работу и увольнение■ Выделение ресурсов■ Контроль дисциплины■ Организация обучения	<ul style="list-style-type: none">■ Формирование команды проекта■ Анализ и оценка работы сотрудников■ Применение санкций и поощрений■ Урегулирование конфликтов
Планирование и контроль	<ul style="list-style-type: none">■ Формирование бизнес-плана отдела■ Планирование бюджета отдела■ Контроль по отчетным периодам■ Отчетность перед руководством предприятия	<ul style="list-style-type: none">■ Формирование календарного плана проекта■ Планирование бюджета проекта■ Оперативный контроль хода проекта■ Отчетность перед руководством предприятия или спонсором

Процесс формирования команды проекта

Информация о доступных ресурсах , удовлетворяющих требованиям проекта

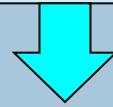


Жизненный цикл команды проекта

Образование



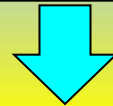
Интенсивное формирование



Нормализация деятельности



Выполнение планов



**Трансформация
(расформирование)**

Формирование эффективной команды

На основе анализа научных исследований д-р Мередит Белбин выявил 8 различных типов ролей, которые исполняет каждый человек, в зависимости от его личностных характеристик и умственных способностей. Уникальной лабораторией служил Колледж административных служащих г. Хенли (Оксон, Великобритания).



Председатель



Навигатор



Генератор идей



Наблюдатель



Работник



Снабженец



Коллективист



Человек, расставляющий точки над «i»

Председатель (Chairman)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Зрелый.■ Уверенный в себе.■ Доверяющий другим.	<ul style="list-style-type: none">■ Разъясняет цели и расставляет приоритеты.■ Мотивирует коллег.	<ul style="list-style-type: none">■ Не очень интеллигентен.■ Личность не высоко творческая.

Характерные фразы.

- "Вот, что нам необходимо сделать ..."
- "Давайте сначала выполним вот это, а потом уже то ...«"
- "Подводя итог, можно сказать, что основными пунктами будут..."
- "Вероятно, вы могли бы ..., тогда он ..."
- "Возвращаясь к главному, не могли бы вы ..."

Навигатор (Shaper)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Очень сильная личность■ Общителен■ Динамичен	<ul style="list-style-type: none">■ Способен работать в режиме высокого напряжения сил, преодолевать препятствия для достижения цели.	<ul style="list-style-type: none">■ Легко поддается на провокацию.■ Имеет вспыльчивый нрав.

Характерные фразы.

- "Что нам нужно сделать, это ..."
- "Мы теряем время, мы должны ..."
- "Нет, вы не правы, самым основным является...«"
- "Если мы объединим его предложение с тем, что вы сказали"

Генератор идей (Plant)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Умный■ Креативный■ Неординарный	<ul style="list-style-type: none">■ Предлагает оригинальные идеи■ Решает сложные задачи	<ul style="list-style-type: none">■ Слабо контактирует с другими членами команды.■ Не может управлять.

Характерные фразы.

- "Как насчет ..."
- "Давайте заглянем в суть ..."
- "Он должен быть оранжевым..."
- "Переворачивая его на голову, мы получаем ..."
- "Мы не должны упускать из вида гравитацию ..."
- "Почему бы нам не вернуться к основному ..."

Наблюдатель (Evaluator)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Трезво оценивает обстановку■ Интеллигентен■ Скуп на эмоции	<ul style="list-style-type: none">■ Рассматривает все варианты■ Анализирует■ Старается предвидеть	<ul style="list-style-type: none">■ Недостает способности вдохновить остальной коллектив.

Характерные фразы.

- "Проблема с ..."
- "Нам необходимо следить за ..."
- "Если мы посмотрим в суть этого вопроса, то мы должны..."

Исполнитель (Worker)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Консервативен■ Дисциплинирован■ Надежен	<ul style="list-style-type: none">■ Организует■ Претворяет в жизнь идеи и планы	<ul style="list-style-type: none">■ Негибок■ Медленно реагирует на новые возможности

Характерные фразы.

- "Учитывая время, отведенное нам, мы могли бы ...«
- "Мы определенно можем провести ... в рамках нашего бюджета"
- "Гравитационный анализ – это сумасшедший подход, но мы могли бы усложнить суть проблемы..."
- «Давайте возьмем это на вооружение»
- "Если мы проработаем эту часть вопроса более тщательно, то мы сможем быть в наибольшей степени уверены в результате"

Снабженец (Resource Investigator)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Экстраверт■ Энтузиаст■ Общителен■ Любопытен	<ul style="list-style-type: none">■ Изучает новые возможности■ Развивает контакты■ Переговорщик	<ul style="list-style-type: none">■ Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.

Характерные фразы.

- «Какая прекрасная мысль ...»
- «Я знаю кое-кого, кто может ...»
- «Не волнуйтесь, я смогу организовать оптовую партию ...»
- «Молнии – не проблема – мой двоюродный брат ...»
- «Я могу убедить отдел продаж, чтобы ...»

Коллективист (Team Worker)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Ориентирован на общение.■ Мягок■ Уживчив■ Восприимчив.	<ul style="list-style-type: none">■ Слушает.■ Улаживает разногласия.■ Работает с трудными людьми.	<ul style="list-style-type: none">■ Теряется в острых ситуациях.

Характерные фразы.

- «Петр, я думаю, что тебе надо прислушаться к Игорю»
- «Давайте попробуем идею Сергея»
- «Здесь нет необходимости спорить»
- «Почему бы тебе не рассказать больше о ...»
- «Когда Мария вернется из командировки, мы могли бы ...»

Расставляющий точки над i (Finisher)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">■ Сознательный■ Беспокойный	<ul style="list-style-type: none">■ Ищет ошибки, недоработки.■ Концентрируется на выполнении работ■ Ориентирует других на установленные сроки.	<ul style="list-style-type: none">■ Имеет тенденцию напрасно беспокоиться.■ Не любит делегировать полномочия.

Характерные фразы.

- «Дайте я проверю ...»
- «Мы никогда ..., если только не ...»
- «Как насчет ...»
- «Нет, мы должны сделать все возможное, чтобы это получилось»
- «А что насчет статьи 3 в подпараграфе IV, параграфа G, в девятом томе?»
- «Ты не можешь этого сделать – тогда у нас будет задержка на неделю»

Идеи



Продолжим...

