

Тема 5 Организация управления инновационным проектом

Эффективность процессов управления проектом во многом определяется выбранной организационной структурой инновационного проекта и подготовкой специалистов. Основная цель создания организационной структуры управления проектом – координация взаимодействия между участниками проекта по задачам, процессам и ответственности. Организационная структура проекта – наиболее важный механизм управления проектом, основа формирования и реализации деятельности команды проекта.

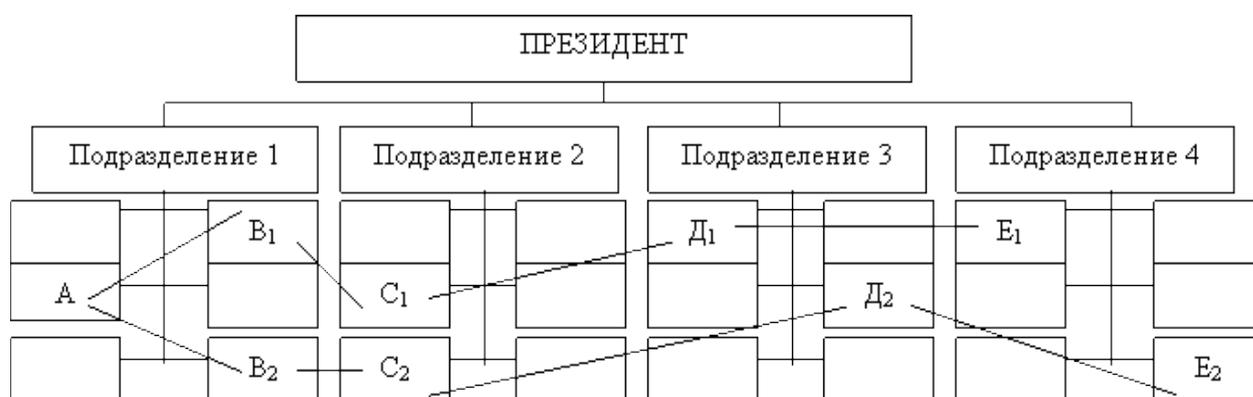
Организационная структура управления проектом отражает состав элементов системы управления и связи между ними. В качестве таких элементов выступают должностные и структурные единицы, между которыми возникают либо вертикальные (административно-функциональные) связи, обеспечивающие административные процессы принятия решений, либо горизонтальные (технологические) связи, отвечающие за процессы выполнения работ.

Выделяются следующие организационные структуры.

Функциональная – управление проектом осуществляет куратор через руководителей подразделений, участвующих в проекте (рисунок 1).

Рисунок 1. Функциональная организационная структура с использованием команды А

А – руководитель команды; В1, В2, С1, С2, Д1, Д2, Е1, Е2 – члены



Преимущества: стимулирует профессиональную специализацию; улучшает координацию и использование ресурсов в функциональных областях; способствует повышению технологичности выполнения операций по функциям.

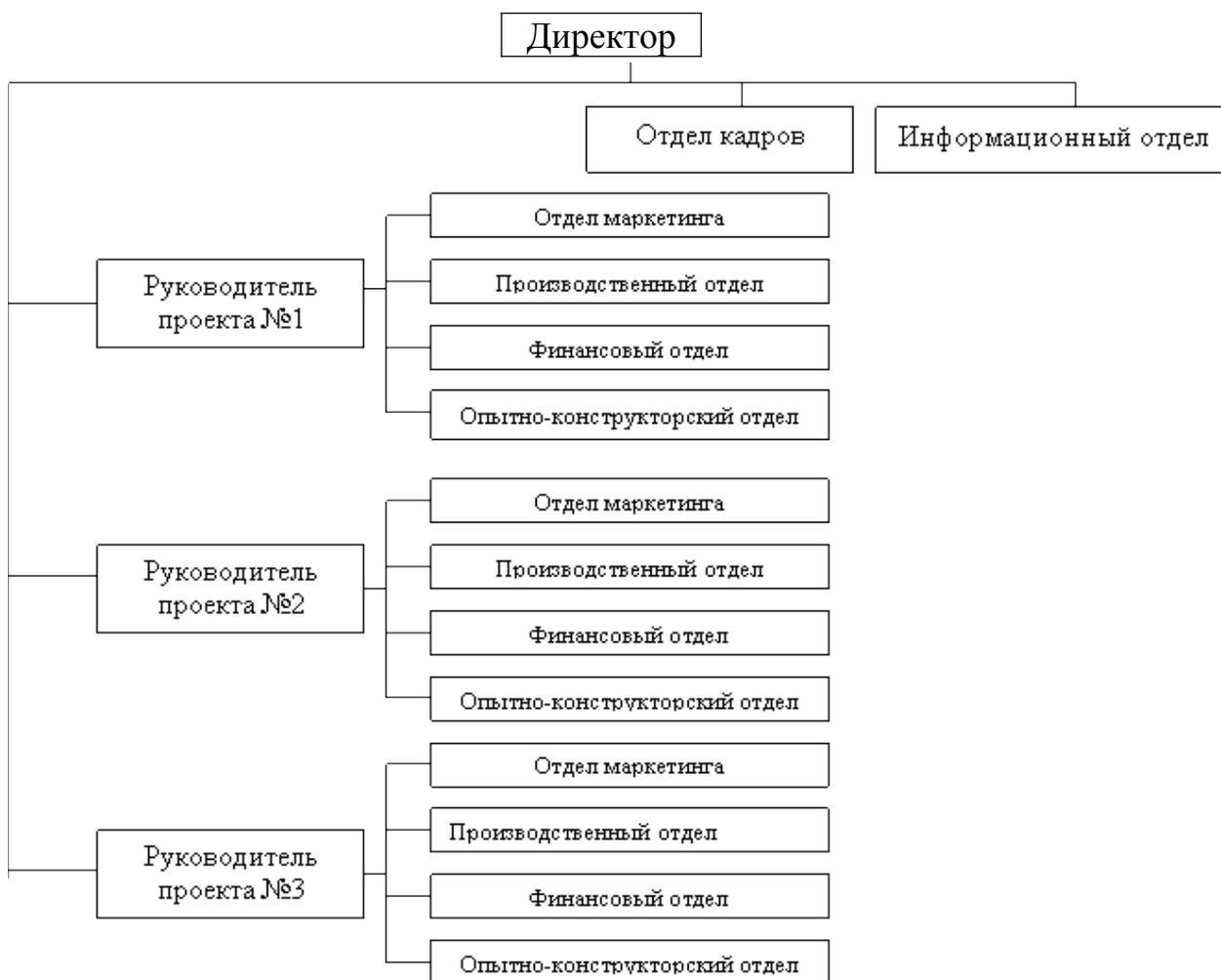
Недостатки: стимулирует функциональную изолированность; повышает количество межфункциональных конфликтов; снижение эффективности коммуникаций; функциональная технологичность не способствует разрешению комплексных проблем.

Проектная организационная структура – это временная структура, создаваемая для разработки и реализации проекта. Ее смысл заключается в формировании проектной команды из разных специалистов. В команде должны быть представлены лица, являющиеся ведущими проекта, несущие ответственность за него в каждой из функциональных областей (рис. 2).

Преимущества: проект имеет целостную, горизонтальную, целевую направленность; прямое подчинение сотрудников руководителю проекта, сокращение коммуникационных связей от сотрудников к руководителю проекта и от него к высшему руководству; единство выработки решений и отдачи команд; простота и гибкость в управлении проектом.

Недостатки: дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов; снижается технологичность в функциональных областях; непоследовательность в реализации организационных процедур и принципов функционирования.

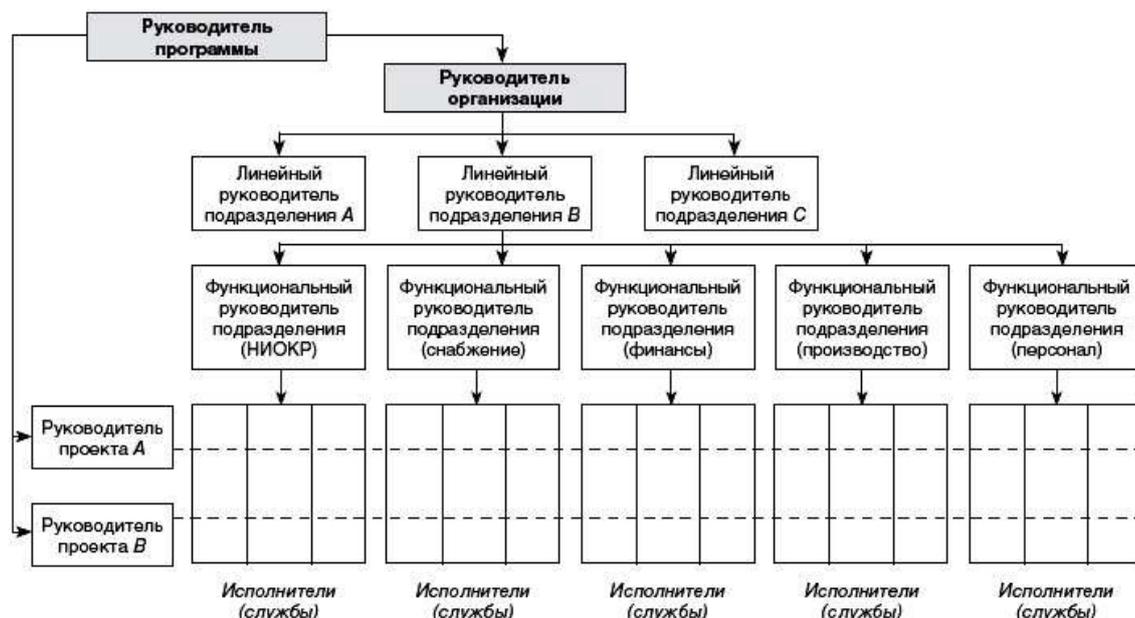
Рис. 2. Проектная организационная структура с сохранением функциональных подразделений



Матричная организационная структура (Рис.3) – отражает закрепление в организационном построении компании двух направлений руководства: вертикальное (по функциональным подразделениям) и горизонтальное (по отдельным проектам с привлечением сотрудников из других подразделений). В зависимости от полномочий менеджера проекта различают слабую и сильную матрицы. В случае слабой матрицы управление членами команды осуществляется не напрямую, а через функциональных руководителей. Имеет место, когда проектная организация выполняет много небольших, но не рутинных проектов. Сильная матрица предполагает наличие менеджера проекта, наделенного полномочиями напрямую отдавать распоряжения и требовать отчетности от сотрудников функциональных

подразделений, входящих в состав команды управления проектом. Использование матричных структур предъявляет высокие требования к уровню управленческих знаний и умений из-за крайней сложности в управлении.

Рис. 3. Матричная организационная структура



Преимущества: проект и его цели находятся в центре внимания; эффективное использование ресурсов для нужд нескольких проектов; возможность гибко настраивать организационную структуру от слабой матрицы до сильной.

Недостатки: возможность конфликтов между проектной и функциональной структурами; необходимость координировать деятельность нескольких проектов; существует проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений.

Смешанная (гибридная) организационная структура – сочетает перечисленные структуры, характеризуется гибкостью, быстрым реагированием на изменения. Используется для реализации внутреннего автономного проекта или для постепенного «выращивания» проекта.

Основными факторами, влияющими на выбор организационной структуры управления проектами, являются следующие:

– неопределенность. При рутинном характере проекта подходит функциональная структура; если неопределенность средняя используют слабую матричную структуру, при сильной – сильную матрицу или проектную структуру;

– технология. При известной стандартной технологии подойдет функциональная структура и слабая матрица; если технология сложная, то лучше использовать сильную матрицу, для новых технологий подойдет проектная структура.

– длительность. Для коротких проектов – функциональная структура, для проектов средней продолжительности – матричная, для длительных – проектная структура;

– число участников. Для проектов с небольшим числом участников – функциональная структура, для среднего числа участников – сильная матрица, для большого числа – проектная структура;

– важность. Для незначительных проектов можно использовать функциональную структуру, для проектов средней значимости – матричную, для значимых – проектную;

– критичность сроков. Если сроки не критичны, подойдет функциональная структура, при критичных – проектная, при средней критичности – матричная структура;

– взаимосвязи. Для проектов с сильными взаимосвязями лучше создать проектный офис, если в проекте задействовано несколько подразделений – лучше использовать матричную структуру, одно – функциональную.

Одним из требований к организационным структурам управления проектами является обеспечение динамизма, так как проект живет и развивается на протяжении жизненного цикла как открытая система, активно взаимодействующая с окружающей средой. Такой динамизм наиболее присущ проектным и матричным организационным структурам.

Схемы организационных структур и система взаимодействия участников проекта

Схема организационной структуры отражает влияние системы взаимодействия участников проекта на систему управления проектом. Специалисты выделяют следующие схемы организационных структур.

1. Выделенная организационная структура создается исключительно для одного проекта в рамках материнской организации (генподрядчика, заказчика и инвестора в одном лице), после реализации которого она ликвидируется. «Выделенность» означает создание независимого предприятия, контролируемого только на высшем уровне, или структурного подразделения внутри материнской организации. Для данной схемы целесообразны функциональные или проектные структуры.

2. Управление по проектам – постоянно действующая проектная структура внутри организации, регулярно реализующая один или несколько проектов. Для данной схемы целесообразны матричные структуры.

3. Всеобщее управление проектами формируется в условиях, когда деятельность материнской организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами, они составляют единое целое, при этом ресурсы – общие и используются совместно. Для данной схемы целесообразны матричные и проектные структуры.

4. Двойственная организационная структура управления проектом возникает, когда в проекте участвуют две равнозначные организации, которые создают объединенный комитет по управлению проектом. Она применима в случаях:

- когда заказчик проекта и генподрядчик имеют одинаково большое значение в принятии решений по управлению проектом;
- существует два равнозначных инвестора или инициатора проекта, принимающих активное участие в реализации проекта.

Для более тесной интеграции деятельности двух участников проекта можно использовать как матричные, так и проектные структуры или смешанные структуры.

5. Сложные организационные структуры формируют в случае участия в проекте более двух организаций, реализуемых различные, но значимые функции в этом проекте. Они имеют следующие разновидности:

- управление проектом реализует заказчик, при этом организационная (как правило, функциональная) структура проекта формируется заказчиком;

- управление проектом реализует генподрядчик, которому заказчик передает функции управления проектом, оставляя за собой функцию контроля результатов и создание, как правило, матричной организационной структуры управления проектом;

- управление проектом реализует специализированная управляющая компания, которой заказчик поручает функции управления проектом. Управляющая компания реализует управление, не выполняет никаких работ по проекту, передавая их генподрядчику, который может привлекать к выполнению отдельных работ субподрядные организации. Для данной схемы целесообразно использовать матричную или проектную структуру управления проектом.

Организационное проектирование

После выбора организационной структуры управления проектом осуществляется ее детальное проектирование, которое завершается созданием пакета организационной, методической и справочной документации. Данный пакет включает следующие документы: организационная структура управления проектом (графическое изображение структурных единиц); штатное расписание (перечень должностей, их количества и заработной платы); положения о структурных подразделениях и должностные инструкции; методические инструкции, технологические карты процессов; график и бюджет проекта; требования к персоналу (профессиограммы, социально-психологические портреты).

Основные этапы формирования организационной структуры управления проектом с необходимым перечнем мероприятий представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные этапы формирования организационной структуры управления проектом

Этапы формирования	Мероприятия
1. Диагностика существующей структуры организации	Использование диагностических систем для оценки эффективности существующей организационной структуры
2. Выбор организационной структуры и экспертизы	Формирование программы реструктуризации с учетом: <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействия участников проекта - соответствия содержанию проекта - соответствия требованиям внешнего окружения
3. Проектирование организационной структуры	Моделирование организационной структуры, учитывая: <ul style="list-style-type: none"> - иерархическую структуру функций - технологию выполняемых операций - потоки и структуру информационных данных, интерфейсы, аппаратное обеспечение - структуру прочих ресурсов - бюджетные ограничения
4. Разработка регламентной и нормативной документации	Формирование и утверждение: <ul style="list-style-type: none"> - организационной структуры проекта - штатного расписания - положений о структурных подразделениях - должностных инструкций - методических инструкций, технологических карт процессов - требований к персоналу

	- графика и бюджета администрации проекта
5. Формирование организационной структуры	Поиск и подбор персонала Распределение ответственности и полномочий Обучение персонала
6. Организация деятельности	Организация совместной деятельности Формирование корпоративной структуры Организация принятия решений Организация совещаний Организация переговоров Регламент деятельности организации
7. Управление персоналом	Стратегия управления персоналом Кадровое планирование Развитие кадров: обучение, повышение квалификации, переподготовка, деловая карьера Система мотивации и стимулирования Социально-психологическая работа Кадровый учет Управление рабочим временем

Традиционным инструментом проектирования и изображения функциональных организационных структур является иерархический граф. Для моделирования и изображения матричных и проектных структур используются наряду с графом различные матрицы, например, матрица разделения административных задач управления между функциональными службами.