

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ
КОНТЕКСТ: СТРАТЕГИЯ,
СТРУКТУРА И КУЛЬТУРА
1-2**

LECTURES 3-4

ЦЕЛИ ЛЕКЦИИ

- Определить сильные и слабые стороны трех базовых организационных структур, а также их влияние на выполнение проектов.
- Понять как компании могут менять оргструктуру и делать ее “heavyweight project organization” структурой с целью повышения эффективности проектного менеджмента.
- Определить характеристики трех форм офиса проектного менеджмента.
- Понять ключевые концепции корпоративной культуры и как культура формируется.
- Определить позитивный эффект поддерживающей оргкультуры и культуры, которая работает против проектного менеджмента.

ВВЕДЕНИЕ

- Организационная культура, структура и стратегия влияют на проекты и все вместе они создают среду, где проекты или имеют успех или неуспех.

ПРЕЖДЕ ВСЕГО...

- Прежде чем приступить к реализации проекта проектный менеджер и команда должны понять какая орг. структура действует в организации.



КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Нужно определить

Отношения и
подотчетность

Правила и
процедуры

Как
комплектуется
штат
проектной
команды

ОПЕРАЦИИ VS ПРОЕКТЫ

- Для многих организаций проекты и ПМ – это не норма.
- В результате многие компании структурированы таким образом, что это не дает возможности успешно реализовывать проекты в комбинации с постоянной деятельностью.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

- Главный вопрос – понять, что нужно сделать, чтобы проектный менеджмент не зависел от организационной структуры компании.

PROJECTS AND STRATEGY

- Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия.

“STEPPING-STONES”

- Projects have been called the “stepping-stones” (an undertaking that helps one to make progress toward a specified goal) of corporate strategy.

СТРАТЕГИИ И ПРОЕКТЫ

- Миссия
- Цели
- Стратегия, Задачи, Программы
и Проекты

ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Internal

- Performing Organization
- Top management
- Accountant
- Functional managers
- Project team members
- Project Manager

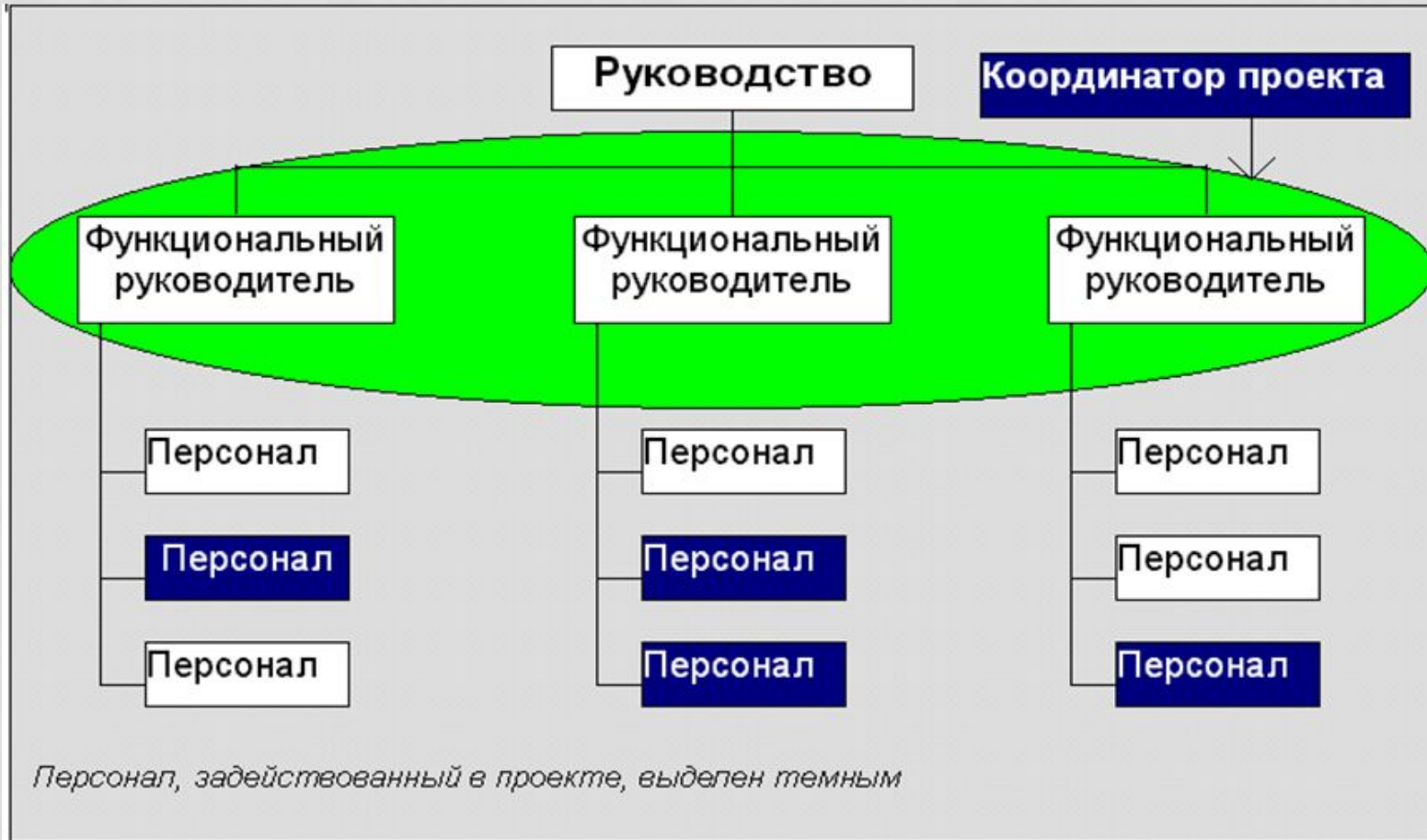
External

- Clients
- Competitors
- Suppliers
- Environmental, political, consumer, and other intervener groups

FORMS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

- 1 Functional organizations—Companies are structured by grouping people performing similar activities into departments.
- 2 Project organizations — Companies are structured by grouping people into project teams on temporary assignments.
- 3. Matrix organizations — Companies are structured by creating a dual hierarchy in which functions and projects have equal prominence.

FUNCTIONAL ORGANIZATION



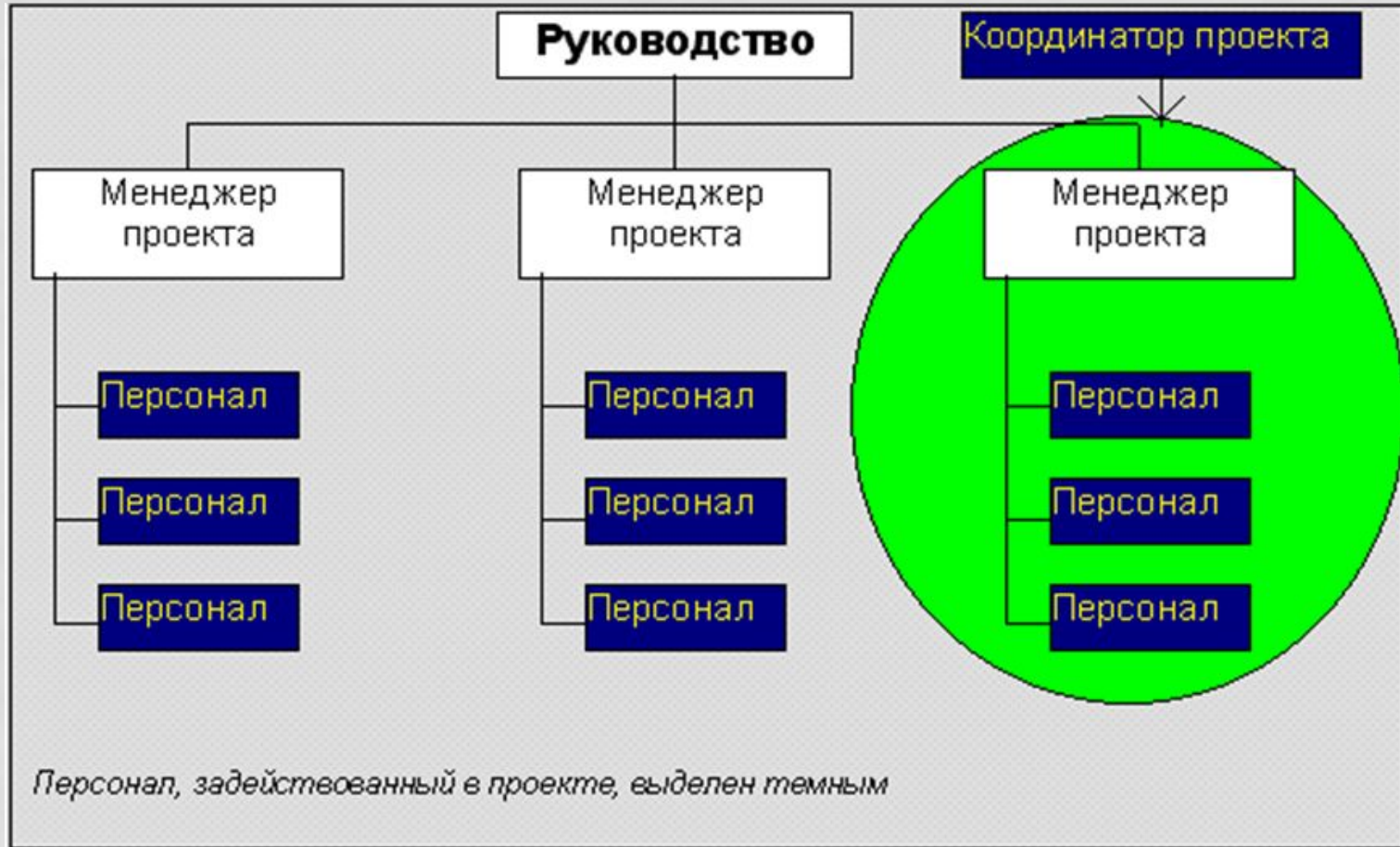
SILOING EFFECT

- **Siloing occurs when similar people in a work group are unwilling or unable to consider alternative viewpoints, collaborate with other groups, or work in cross-functional ways.**
- **Конформизм?**

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|
| Устойчивость структуры, способствующая поддержанию статус-кво | Слабые коммуникации между функциональными подразделениями и членами команды проекта |
| Определенность полномочий, целей и задач по организации | Склонность функциональных подразделений к актуализации, в первую очередь, своих собственных целей и задач |
| Разделение труда, ведущее к узкой специализации | Низкая клиентоориентированность организации в целом |
| Перспектива карьерного роста для членов команды проекта | Затрудненность координирования членов команды проекта и участников проекта |
| | Преобладание неконструктивных конфликтов |
| | Низкий процент успешных проектов |

PROJECT ORGANIZATION



PROJECT ORGANIZATIONS

- Project Organizations are those that are set up with their exclusive focus aimed at running projects.
- Examples:
- Construction companies
- Large manufactures
- Pharmaceutical firms
- Software
-

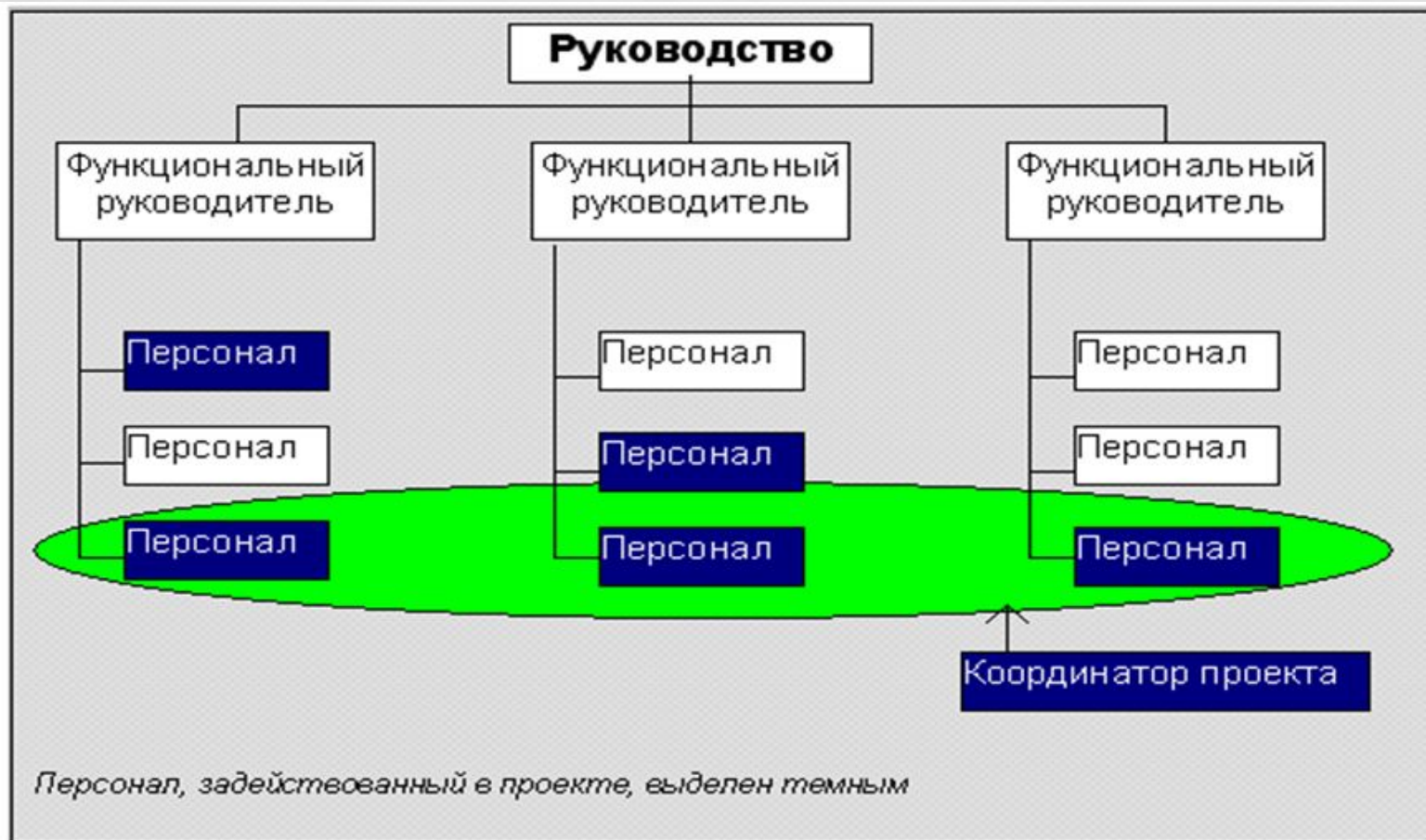
STRENGTHS AND WEAKNESSES OF PROJECT STRUCTURE

| Strength for PM | Weaknesses for PM |
|---|--|
| Assigns authority solely to the project manager | Setting up and maintaining teams can be expensive |
| Leads to improved communication across the organization | Potential for project team members to develop loyalty to the project rather than to the overall organization |
| Promotes the creation | Difficult to maintain a pooled supply of intellectual capital |
| Encourage rapid response to market opportunities | Concern among project team members about their future once the project ends. |
| | |

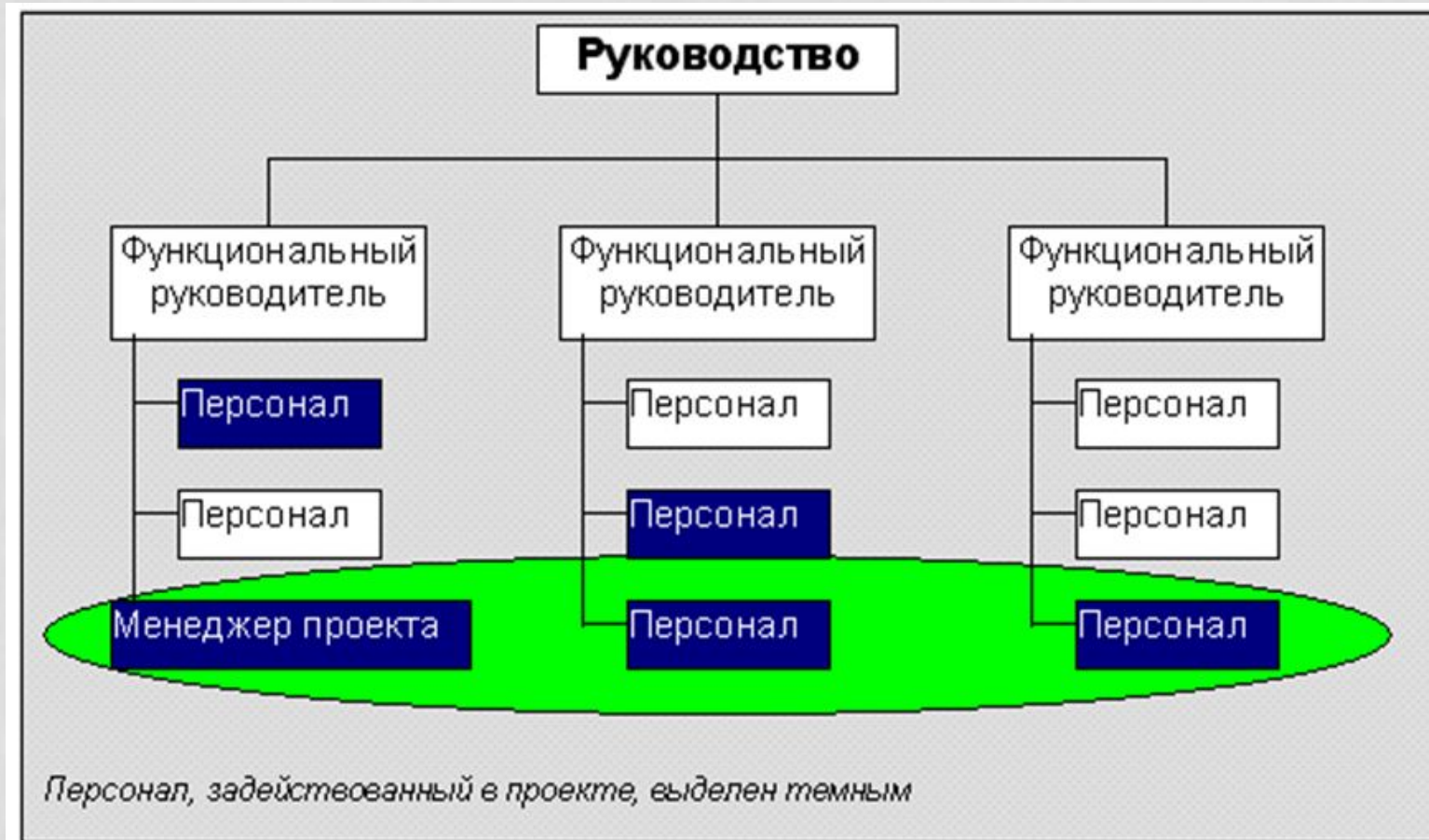
ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|---|
| Высокий уровень ответственности за проекты | Высокая стоимость содержания персонала и оборудования |
| Наличие эффективных коммуникаций на всех уровнях, сильной <i>проектной культуры</i> и здорового морального климата | Склонность команды проекта к затягиванию проекта ввиду озабоченности профессиональной жизнью после завершения проекта |
| Преобладание конструктивных конфликтов | Лояльность персонала к производимому продукту приводит к нездоровой конкуренции между разными проектами |
| Инновационная деятельность способствует разнообразию работы и высокой мотивации | |
| Высокий процент успешных проектов | |

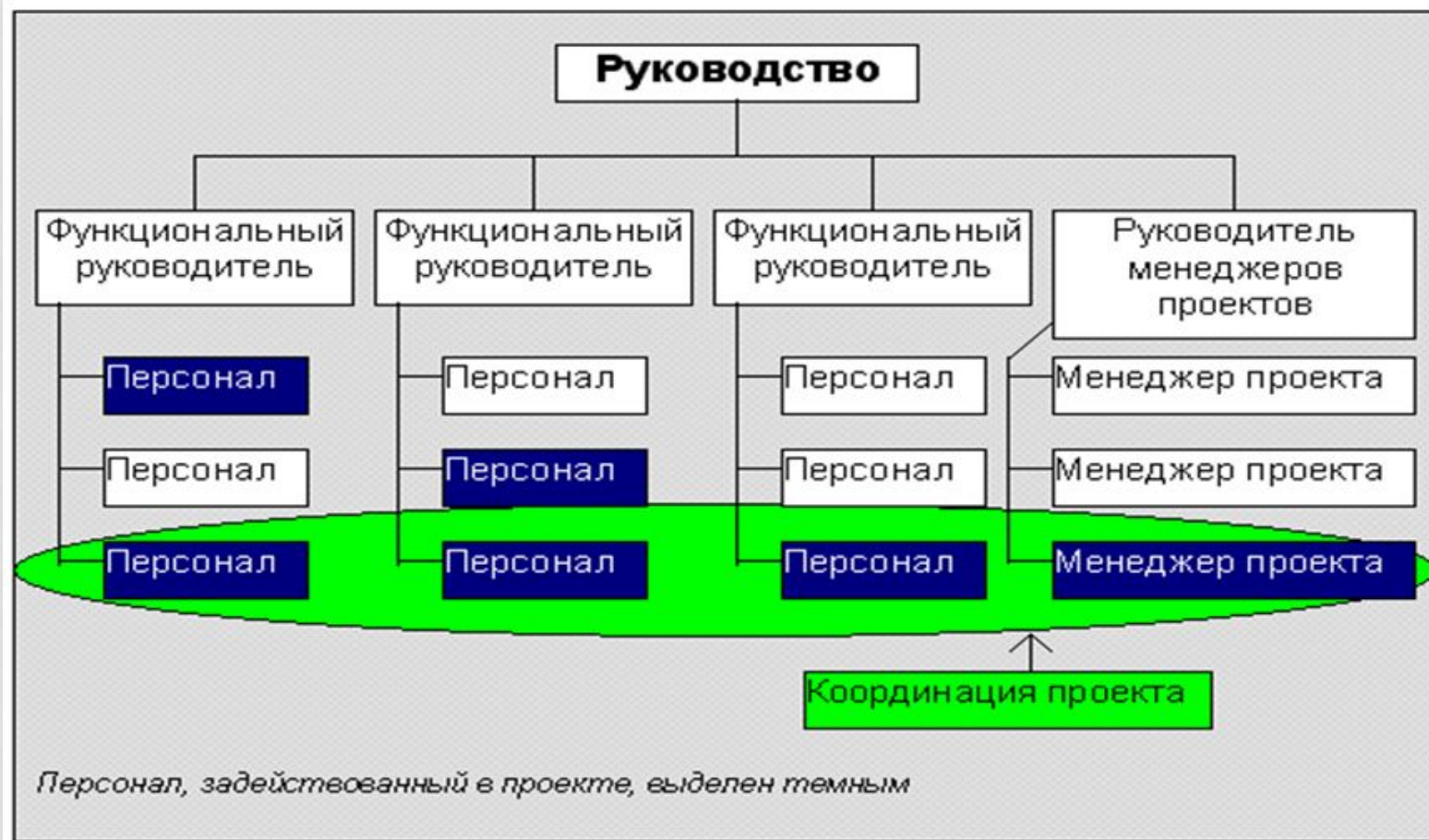
СЛАБАЯ МАТРИЦА



СБАЛАНСИРОВАННАЯ МАТРИЦА



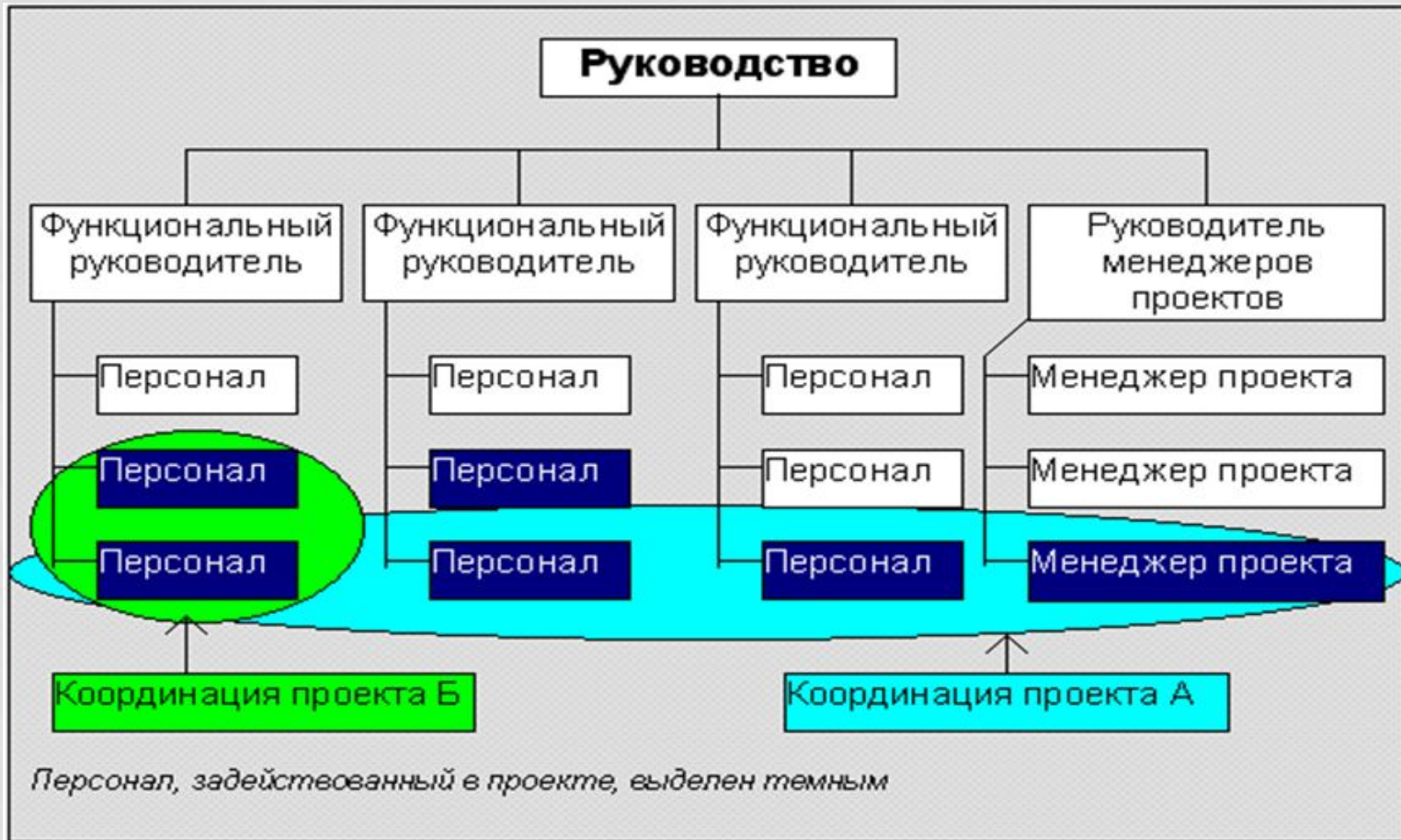
СИЛЬНАЯ МАТРИЦА



СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|---|
| Проект и его цели находятся в центре внимания — так же, как и потребности клиентов | Возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту |
| Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов | Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов |
| Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта | Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений |
| Появляется возможность гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой матрицы до сильной | Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов |

MIXED STRUCTURE



ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

| Характеристики | Организационная структура | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | Функциональная | Матрица | | | Проектно-ориентированная |
| | | Слабая | Сбалансированная | Сильная | |
| Власть менеджера проекта | Малая или нет | Ограничена | Малая - средняя | Средняя - большая | Большая - практически полная |
| Процент персонала исполняющей организации, постоянно занятого проектной деятельностью | Практически нет | 0 - 25% | 15 - 60% | 50 - 95% | 85 - 100% |
| Занятость менеджера проекта | Частичная | Частичная | Полная | Полная | Полная |
| Название роли менеджера проекта | Координатор / Лидер проекта | Координатор / Лидер проекта | Менеджер / Директор проекта | Менеджер проекта / программы | Менеджер проекта / программы |
| Занятость персонала администрирования проектов | Частичная | Частичная | Частичная | Полная | Полная |

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- Культура проявляется в ценностях, нормах, верованиях и ожиданиях; а еще в ее политике и процедурах; в отношении к власти и т.д.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- Организационная культура напрямую влияет на проект.
- В соответствии с Коуллом 4 вида культуры:
- Бюрократическая организационная культура
- Органическая организационная культура
- Предпринимательская организационная культура
- Партиципативная организационная культура

ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯНИЯ

