

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

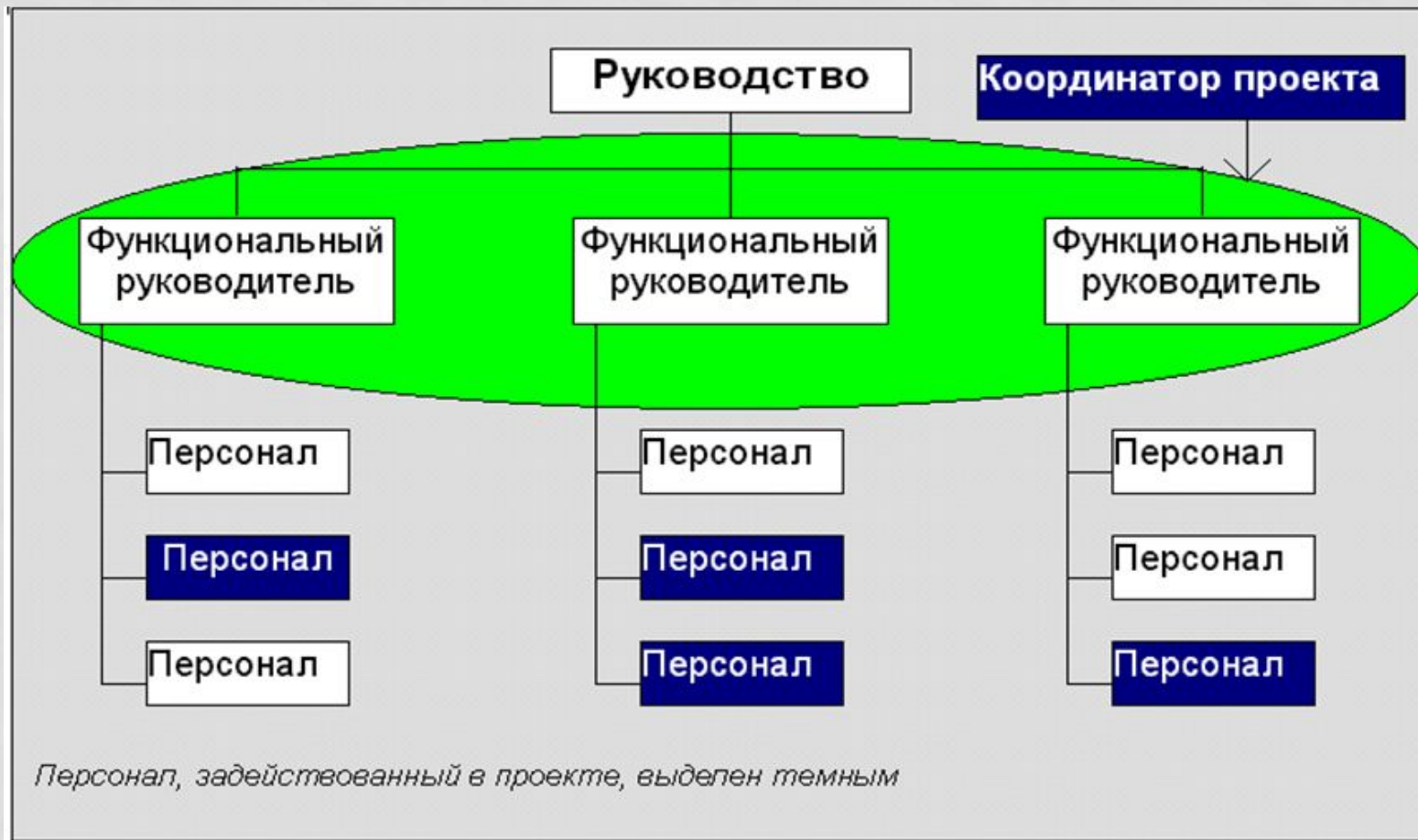
External

- 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



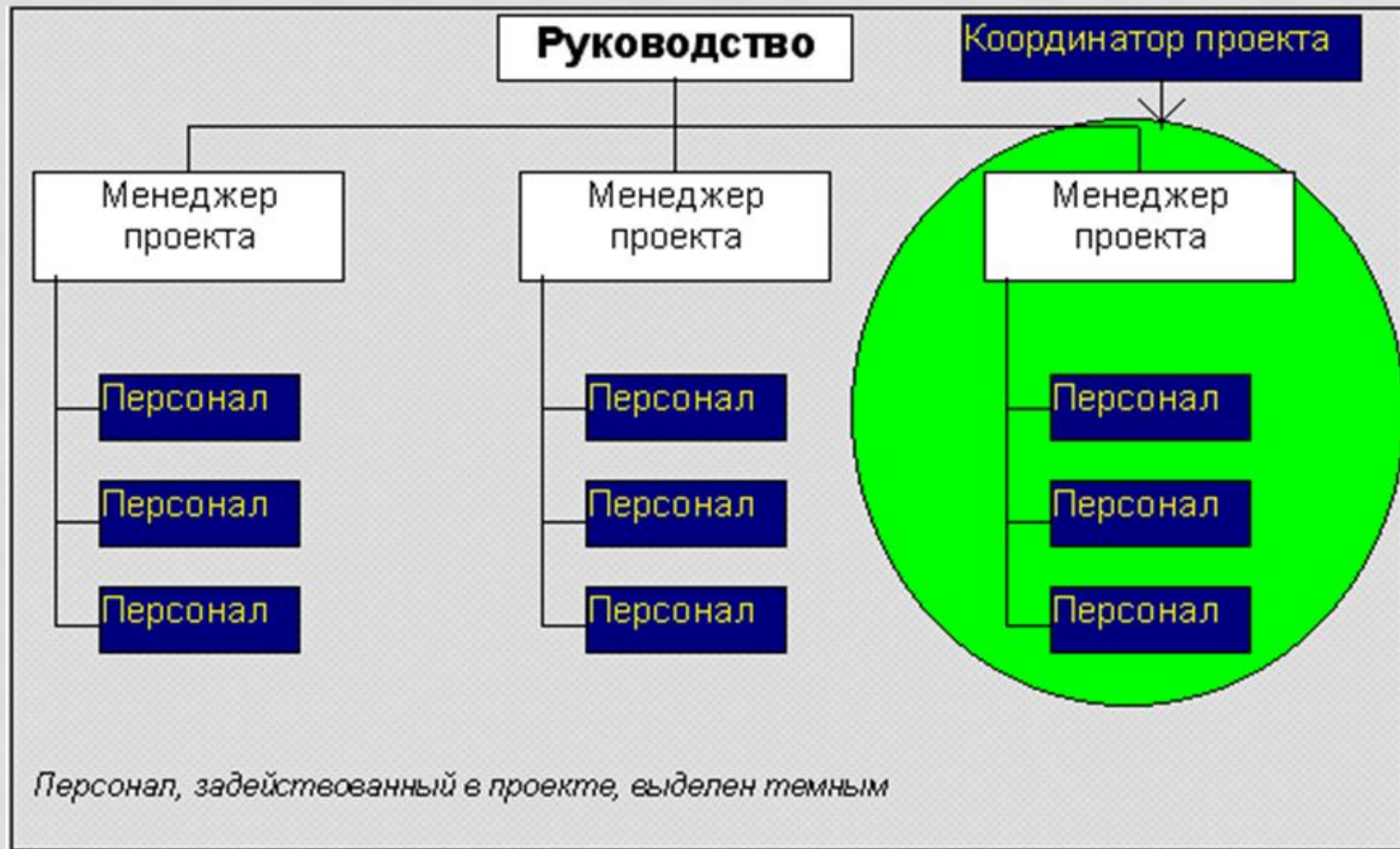
SILOING EFFECT

- 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 клиенториентированность 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:
- Constriction companies
- Large manufactures
- Pharmaceutical firms
- Software
-

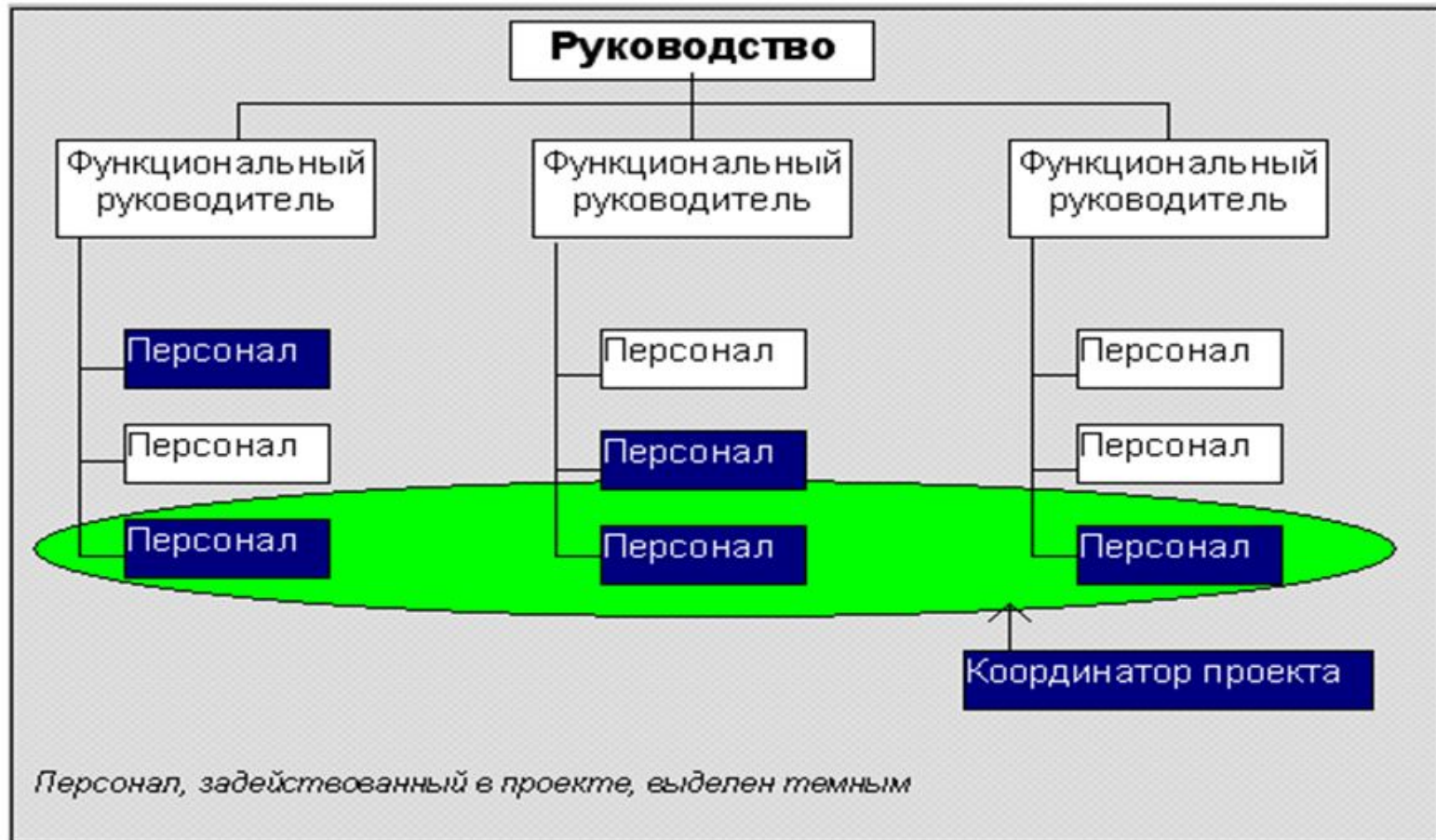
STRENGTHS AND WEAKNESSES OF PROJECT STRUCTURE

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.

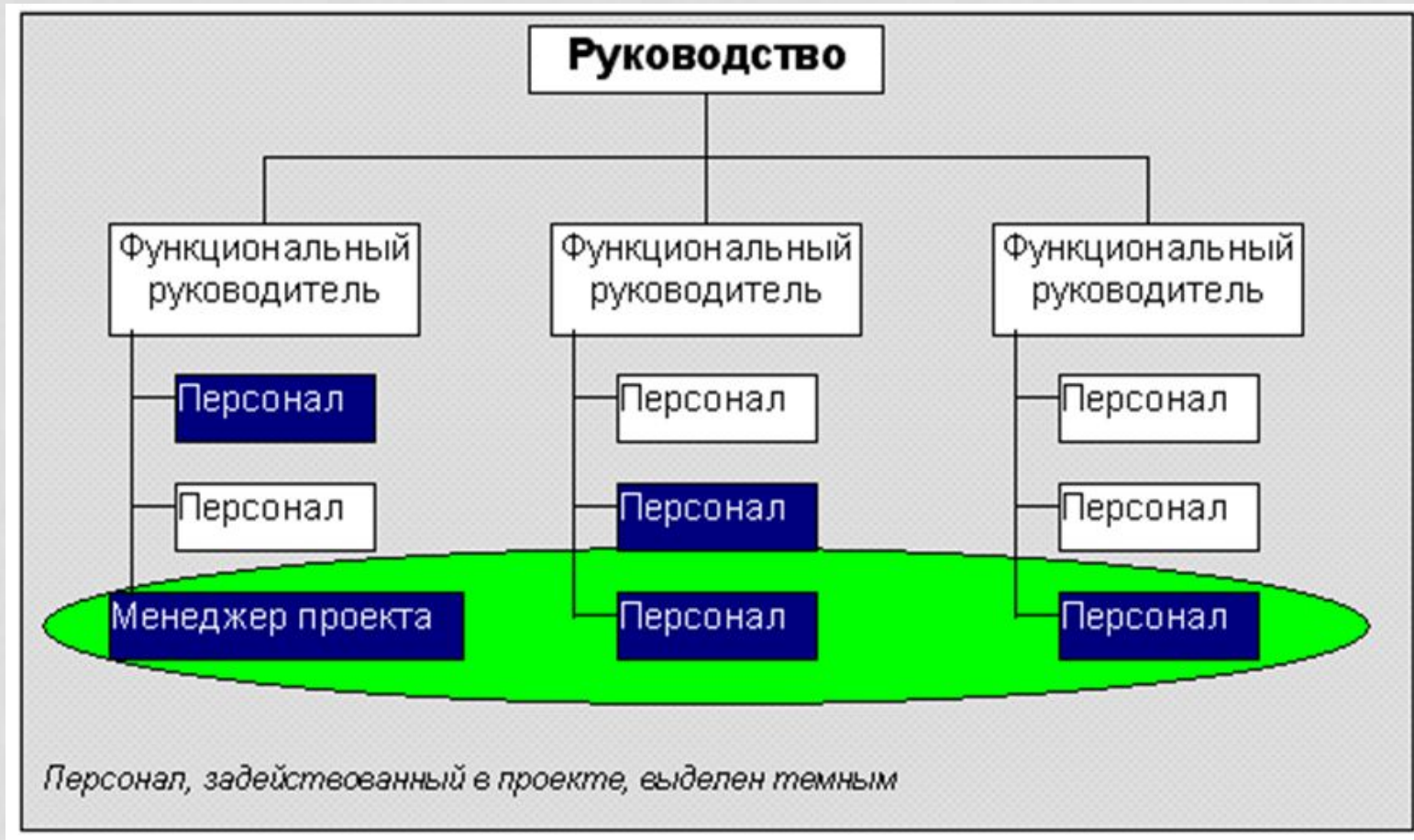
ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

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	

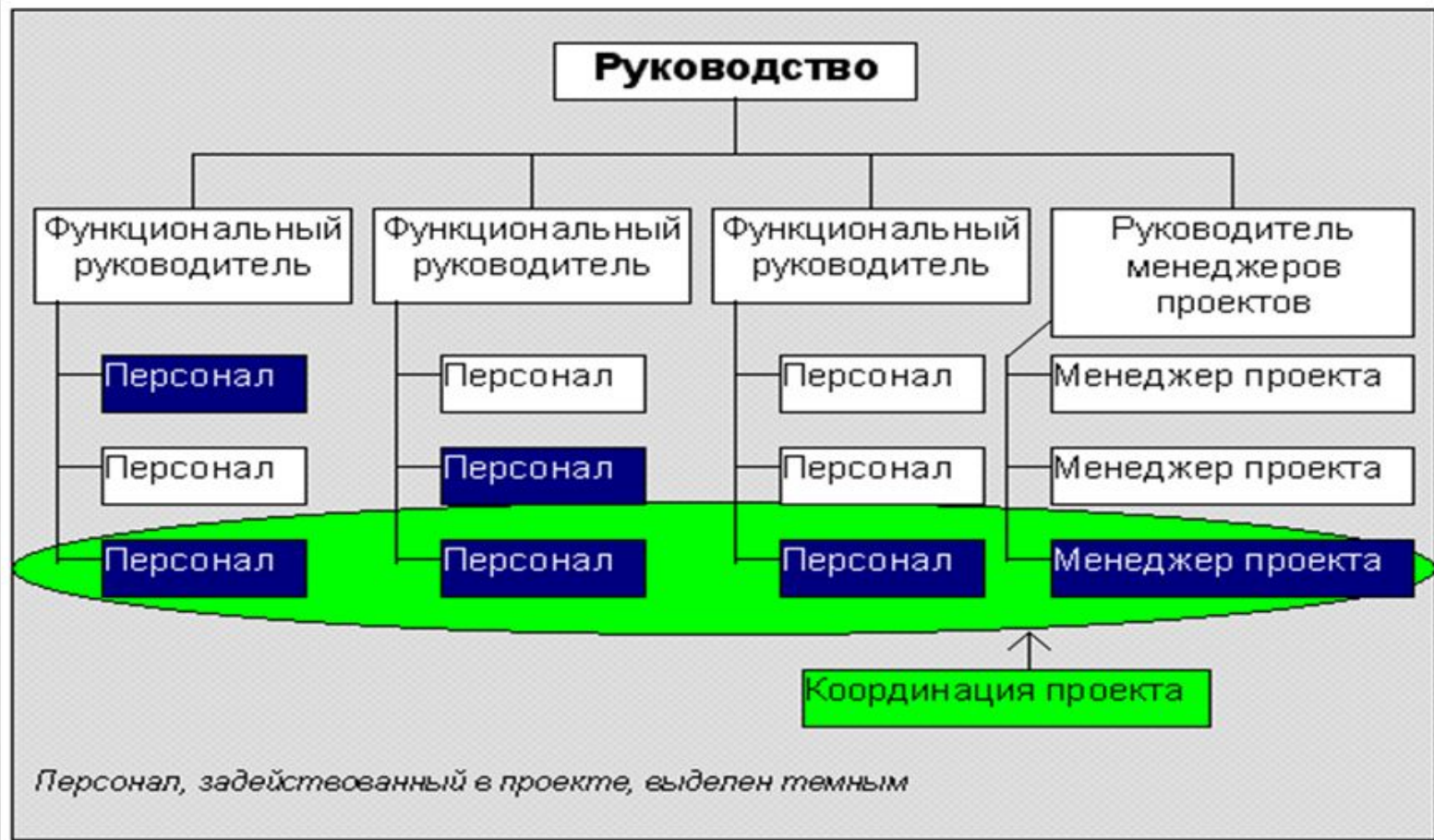
СЛАБАЯ МАТРИЦА



СБАЛАНСИРОВАННАЯ МАТРИЦА



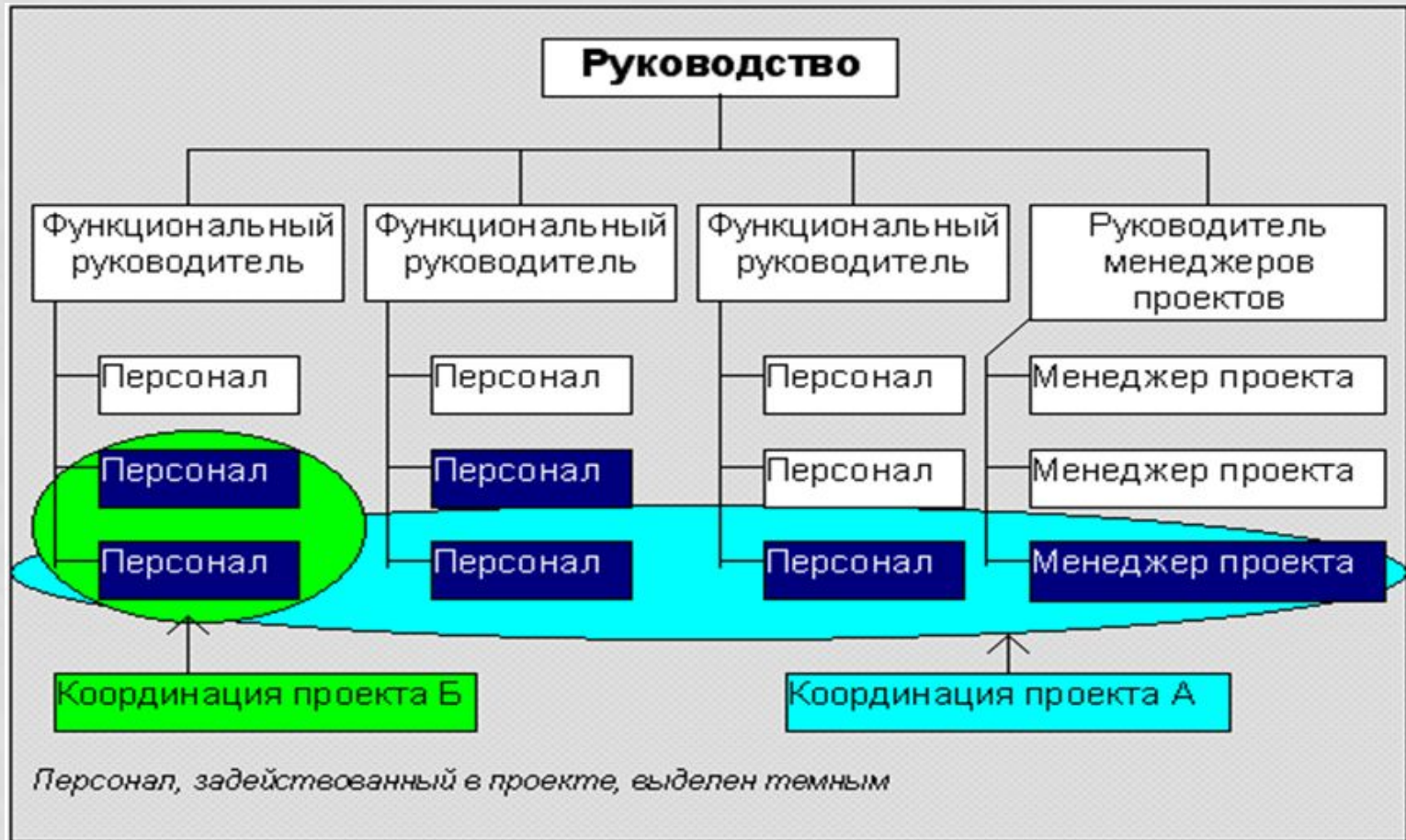
СИЛЬНАЯ МАТРИЦА



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

