



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

# Организационные структуры в проектах

Управление проектами  
Лекция 8

# Управление проектами и административное управление

Под *организационной структурой* понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

Связи между элементами орг. структуры могут быть:

- *вертикальными* (административно-функциональными), по которым регулируются процессы принятия решений,
- *горизонтальными* (технологическими), по которым регулируются процессы выполнения работ.

## ***Принципы построения организационных структур*** управления проектами:

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

## ***Классификация схем организационных структур:***

- выделенная организационная структура;
- управление по проектам;
- всеобщее управление проектами;
- двойственная организационная структура;
- сложные организационные структуры.

## Организационная структура и содержание проекта

В зависимости от содержания проекта его организационная структура может быть отнесена к одному из следующих типов:

- вертикальная (функционально-административная, дивизиональная);
- горизонтальная (проектно-целевая);
- матричная (смешанная).

Среди матричных структур принято выделять следующие основные типы:

- сильные матрицы;
- слабые матрицы;
- сбалансированные матрицы.

# Преимущества и недостатки организационных структур различных типов

Тип орг. структуры	Преимущества	Недостатки
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"><li>• стимулирует профессиональную специализацию;</li><li>• повышает эффективность использования ресурсов;</li><li>• улучшает координацию в функциональных подсистемах;</li><li>• способствует повышению технологичности выполнения операций;</li><li>• дает сотрудникам четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• стимулирует функциональную изолированность;</li><li>• снижает эффективность достижения общих целей за счет межфункциональных конфликтов;</li><li>• увеличивает количество согласований между отдельными участниками сквозных процессов;</li><li>• существенно снижает мотивацию при привлечении сотрудников для реализации проекта.</li></ul>

## Матричная

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





# Сравнительная характеристика механистических и органистических структур

Механистические

Органистические



## Общие характеристики

Узкий фронт работ исполнителей	Широко определенные обязанности	должностные
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	

## Условия применения

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
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

## Команда проекта

Под **формированием команды** понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы (команды).

**Команда** в этом случае определяется как группа людей, взаимодействующих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Одна из первых проблем, возникающих при формировании команды проекта – **пересечение функций административного управления и функций управления проектами.**

- **Административное управление на предприятии** реализуется через систему менеджмента, ключевым звеном которого являются менеджеры среднего звена – начальники подразделений, в непосредственном подчинении которых находятся сотрудники предприятий. На проектно-ориентированных предприятиях смысл деятельности начальника подразделения состоит в том, чтобы «раздать», а точнее, «продать» всех своих сотрудников в проекты.
- **Управление предприятием по проектам** предполагает реализацию коммерческой и иной деятельности в форме проектов и получение прибыли через исполнение этих проектов. Соответственно, смысл деятельности руководителя проекта состоит в том, чтобы «купить» необходимые ресурсы у начальников подразделений и с их помощью выполнить проект.

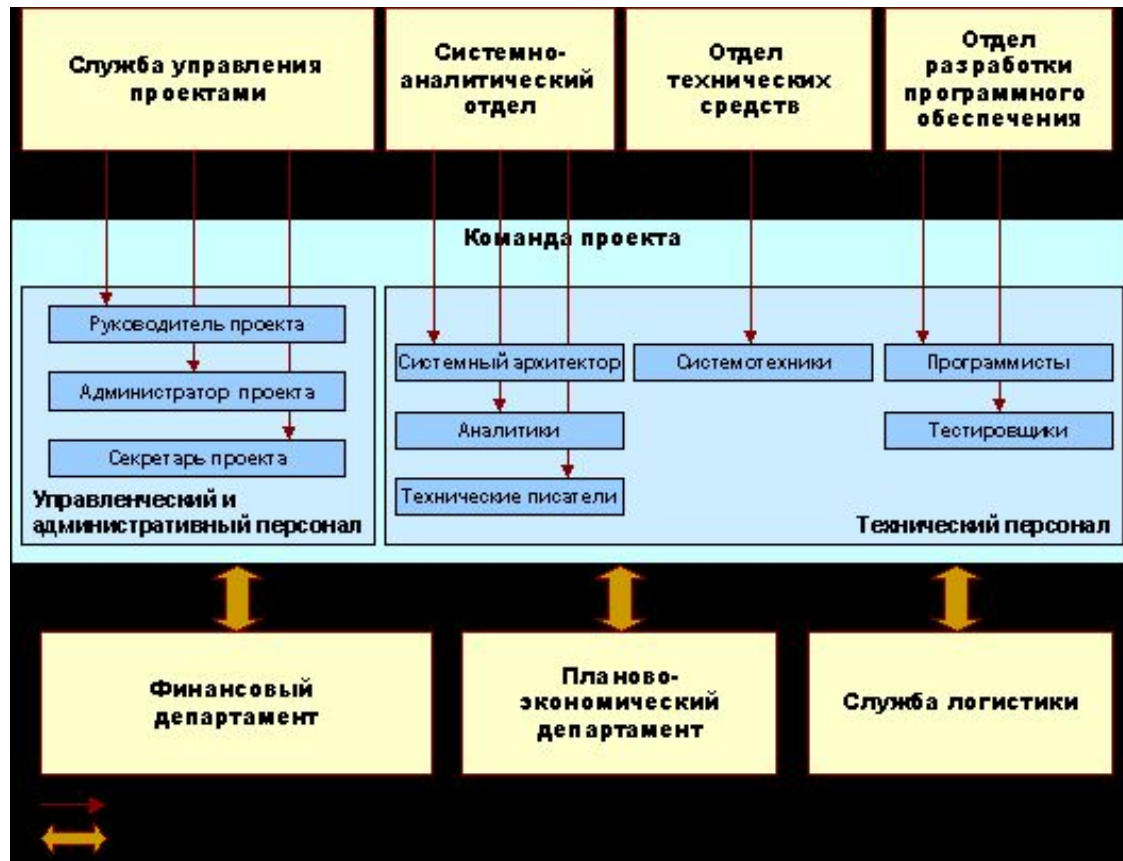
# Разделение ответственности при административном управлении и управлении проектами

	Сфера ответственности	
Область управления	Ответственность начальника подразделения (административное управление)	Ответственность руководителя проекта (управление проектами)
Человеческие ресурсы	Прием на работу и увольнение Выделение ресурсов Контроль дисциплины Организация обучения	Формирование команды проекта Анализ и оценка работы сотрудников Применение санкций и поощрений Урегулирование конфликтов
Планирование и контроль	Формирование бизнес-плана отдела Планирование бюджета отдела Контроль «по вехам» Отчетность перед руководством предприятия	Формирование календарного плана проекта Планирование бюджета проекта Оперативный контроль хода проекта Отчетность перед

## ***Пути усовершенствования процедур отчетности:***

- изменение учетной политики;
- создание специальных административных единиц (проектных офисов);
- использование информационных технологий (управление документами и управление работами).

# Схема формирования команды проекта и ее взаимодействия со смежными службами, характерная для компании – системного интегратора



## Пример формирования команды проекта

Рассмотрим на примере, как формируется команда проекта в компании, организационная структура которой построена по матричному типу, т.е., предполагает существование функциональных подразделений, которые предоставляют персонал, необходимый для реализации проектов.

**Этап 1.** Менеджер проекта формирует календарный план проекта, определяя роли и квалификацию участников проекта, а также их занятость в проекте. Эта информация фиксируется в системе календарно-ресурсного планирования. Затем эти сведения передаются в корпоративную систему управления персоналом, которая предоставляет менеджеру информацию о доступных ресурсах, удовлетворяющих требованиям проекта.

**Этап 2.** Менеджер проекта готовит заявку на персонал проекта, которая согласуется руководителями соответствующих ресурсных подразделений. При возникновении конфликта ресурсов проблемы передаются на уровень спонсора проекта.

Возникающая переписка регистрируется на формальном уровне в корпоративной системе управления документооборотом.

Продвижение документов обеспечивается корпоративной системой управления бизнес-процессами.

**Этап 3.** После того как ресурсы выделены, менеджер проекта формирует задания исполнителям и фиксирует их в системе календарного планирования, а руководители ресурсных подразделений вносят соответствующие изменения в статусы выделенных в проект сотрудников.

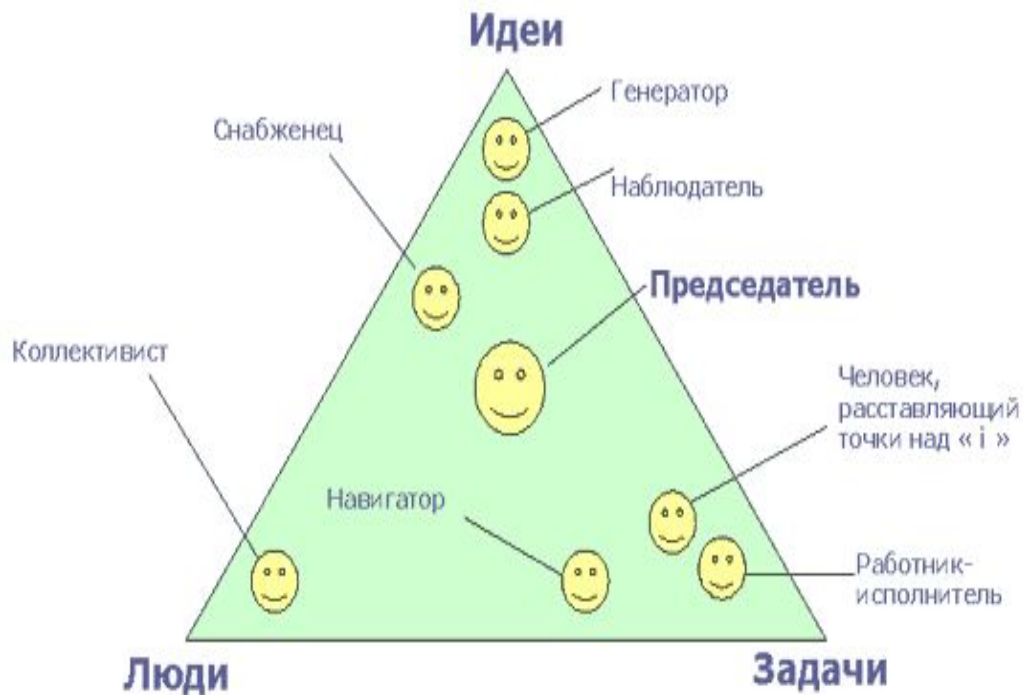


# Стадии существования КМП – команды менеджмента проекта

1. Образование (forming) – члены команды объединяются со стремлением к сотрудничеству.
2. Интенсивное формирование (storming) – после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению различны, что может приводить к спорам и даже к конфликтам.
3. Нормализация деятельности (normalizing) – члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и нахождения компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа.

4. Исполнение планов по выполнению проекта (performing) – после того, как мотивация членов команды и эффективность ее работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется, и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода его осуществления.
5. Трансформация команды или ее расформирование (transforming) – завершение работы команды по мере завершения работы над проектом требует решения вопроса о будущей работе ее членов. К окончанию проекта эффективность его выполнения может либо возрасти (члены команды концентрируют усилия на завершении задачи, имея достаточно четкую перспективу своего будущего), либо понизиться (члены команды испытывают сожаление по поводу окончания их совместной работы, особенно если их будущее не определено).

# Формирование эффективной команды



*Первый (социальный) тип лидера - разрабатывает стратегическое видение, интегрирует и координирует усилия команды на достижение целей проекта с помощью своей способности найти для каждого ее члена соответствующую роль для достижения цели.*

Стабильный, склонный к доминированию, экстраверт. **Председатель** – это одно из тех названий, которые вводят в заблуждение, поскольку председатель часто может не быть лидером команды; тем не менее, председатель лучше всего подходит именно для командного лидерства.

Председатель стоит во главе команды и координирует ее усилия по достижению внешних целей и задач. Его можно отличить по тому, что он уделяет особое внимание целям. Вы можете ожидать, что у людей этого типа по крайней мере средний уровень интеллектуального развития, но ни в коем случае не выдающийся, они не отличаются выдающимся творческим мышлением; от них очень редко исходят хорошие идеи. У них гораздо более выражено то, что принято называть "характером", их подход дисциплинирован и основан на самодисциплине. У Председателя часто есть то, что называют "харизмой", но, возможно, лучше рассматривать это качество как властность. Он склонен к доминированию, но в мягкой и не напористой форме – он не "подавляет". У Председателя есть инстинкт доверять людям, если только не существует серьезных оснований полагать, что им нельзя доверять, и ему не свойственна жалость.

Председатель ясно видит, какие слабые и сильные стороны есть у участников команды в каждой области ее деятельности, и направляет людей на то, что у них получается лучше всего. Он осознает потребность в том, чтобы использовать объединенный человеческий потенциал команды как можно более эффективно. Это означает, что он определяет роли и рабочие границы для других, а также видит недостатки и принимает меры по их устранению.

Председатель легко ведет разговор, и с ним легко беседовать. Он - хороший коммуникатор, не являющийся ни напористым рассказчиком, ни человеком, который произносит всего несколько слов. Определенно, он умеет слушать.

Председатель определяет цели группы, вырабатывает повестку дня; он отбирает проблемы для рассмотрения группой и устанавливает приоритеты, но не пытается доминировать при обсуждении. На ранней стадии вклад Председателя в обсуждение будет заключаться скорее в том, что он задаст вопросы, а не сделает предложения или утвердительные замечания. Он слушает, обобщает настроения участников и формулирует мнение группы, а если необходимо, то твердо принимает решение после того, как все высказались.

~~Второй (целевой) тип лидера побуждает к действию, организует проект.~~

Беспокойный, склонный к доминированию, экстраверт. Те, кто наблюдали за командой в действии, предположили, что ей нужен "социальный" лидер, который является постоянным главой группы, и "целевой" лидер, который отвечает за отдельный проект – подобно тому, как народу необходим Глава государства, который является постоянной фигурой, и Глава правительства, имеющий самостоятельные обязанности. Если это так, то **навигатор** является целевым лидером, а председатель – социальным лидером.

Навигатор полон нервной энергии; он человек открытый и эмоциональный, импульсивный и нетерпеливый, иногда раздражительный и легко впадающий в отчаяние. Навигатор легко бросает и принимает вызов (ему это нравится, и он это приветствует).

Он часто участвует в ссорах, но быстро отходит и не держит зла. Из всех членов команды Навигатор больше всего склонен к паранойе, ему первому кажется, что существует заговор, направленный против него.

Основная задача Навигатора заключается в том, чтобы определять направление для приложения усилий команды, его личный вклад в это часто больше, чем у Председателя. Он всегда ищет логические цепочки в обсуждениях и пытается объединить идеи, цели и практические соображения в единый осуществимый проект, который стремится быстро довести до уровня принятия решения и реализации.

Навигатор излучает самоуверенность, которая часто скрывает сильные внутренние сомнения. Только результаты могут вернуть ему уверенность. Его мотивы, которые носят импульсивный характер, всегда направлены на достижение собственных целей. Обычно они являются также и целями команды, но в этом случае оформитель идей гораздо чаще, чем Председатель, рассматривает команду как продолжение своего собственного эго. Он хочет действия, причем немедленного. В личном плане Навигатор компетентен, не терпит путаницы, неопределенности и бестолкового мышления. Люди за пределами команды часто описывают его как высокомерного и "ершистого". Иногда даже участники команды подвергаются опасности "наезда" с его стороны. Он может сделать обстановку внутри команды некомфортной, но обеспечит выполнение задачи.

### *Привнесение новых и гениальных идей.*

Склонность к доминированию, высокий коэффициент IQ, интроверт. Вы можете представить Генератора идей как человека, который разбрасывает семена, которые кто-то должен вырастить, прежде чем они принесут плоды.

В команде **Генератор идей** является источником оригинальных мыслей и предложений, "человеком идей". Конечно, у других тоже появляются идеи, но идеи Генератора отличает оригинальность и радикальный подход к решению проблем. У него лучше всех членов команды развито воображение и самый высокий интеллектуальный уровень. Генератор идей больше всех склонен к поиску совершенно нового подхода к проблеме, если команда начинает "вязнуть", или привносит совершенно новый взгляд на уже согласованный план действий. Его гораздо больше волнуют общие вопросы и принципиальные положения, чем детали, поэтому на практике он склонен к тому, чтобы выпускать из поля зрения детали и делать глупые ошибки.

Генератор идей доверчив и некоторым образом незащищен, что довольно необычно для интроверта. Он может быть колким и говорить обидные вещи другим членам команды, особенно при критике его идей. Критика Генератора обычно предназначена для расчистки почвы для собственных идей, и обычно за ней следуют альтернативные предложения.

Когда имеешь дело с Генератором идей, опасность заключается в том, что он уделяет слишком много своей творческой энергии идеям, которые могут захватить воображение, но не отвечают потребностям группы, или не способствуют достижению ее целей. Генератор идей плохо воспринимает критику своих собственных предложений, легко обижается, если его идеи начинают разбирать "по косточкам", или отвергают: он может даже выключиться из процесса и отказаться от дальнейшего сотрудничества. Может потребоваться немало осторожного лавирования и искусной лести (обычно со стороны Председателя), чтобы раскрыть его потенциал, но со всеми своими недостатками именно Генераторы идей дают важную искру для работы команды.

*Анализирует и осмысляет креативные идеи, останавливает команду проекта, если она движется к неверной цели.*

Высокий IQ, стабилен, интроверт. Его вклад состоит скорее в размеренном и бесстрастном анализе творческих идей. Не выдвигая оригинальных предложений, он должен останавливать команду в начале ее движения к неверному проекту.

Хотя **Наблюдатель** по своей природе скорее критик, чем созидатель, он обычно не занимается критикой ради критики, а делает это только тогда, когда видит дефект в плане или аргументе. Достаточно любопытно, что он в наименьшей степени подвержен высоким мотивам в команде; энтузиазм и эйфория просто не являются частью его природы. Однако это компенсируется преимуществом в том, что самомнение в работе не омрачает и не искажает суждения. Наблюдатель должен медленно выстроить свои мысли и любит, чтобы было время все обдумать, но он составляет наиболее объективное мнение в команде.

Одно из наиболее значимых качеств Наблюдателя состоит в усвоении, интерпретации и оценке большого объема сложного печатного материала, а также анализе проблем и оценке суждений и вкладов других участников. Иногда он может сделать это бестактно и не по-доброму, что отнюдь не поднимает его популярность. Наблюдатель может понизить мораль команды.

Хотя он и не амбициозен, но может составить конкуренцию тем, чьи умения пересекаются с его собственными, в частности - Председателю и Генератору идей.

Для Наблюдателя/Оценщика важно быть справедливо мыслящим и открытым к обмену. Однако существует опасность, что он может развернуться в негативную сторону и позволить критической мощи перевесить восприимчивость к новым идеям.

Обладая твердостью характера и независимостью, Наблюдатель испытывает недостаток в веселости, жизненной теплоте, фантазировании и непосредственности.

Тем не менее, Наблюдатель имеет одно качество, которое делает необходимым его участие в команде – его суждение редко бывает неправильным.

*Рассортировывают цели и продолжают их логически. Исправно выполняют любую работу.*

Стабилен и контролируем. **Работник-исполнитель** – практический организатор, превращающий решения и стратегии в определенные и измеряемые задачи, с которыми люди могут справиться. Его главный вклад - превратить планы команды в осязаемую форму. Он сортирует цели и выстраивает логику их достижения.

Как и Председатель, он тоже имеет сильный характер и дисциплинирован. Работник-исполнитель замечателен своей искренностью, честностью и пользуется доверием своих коллег, его нелегко остановить и обескуражить; только внезапное изменение плана может "опрокинуть" его.

Испытывая потребность в стабильных структурах, он всегда старается построить их. Дайте решение, и он напишет расписание; задайте цель и предоставьте группу людей, и он составит схему организации. Работник-исполнитель работает эффективно, системно и методично, но иногда недостаточно гибок и не реагирует на спекулятивные "легкомысленные" идеи, которые не имеют видимой, требующей немедленного выполнения задачи. В то же время он обычно хочет довести до совершенства свое расписание и предложения, чтобы вписаться в согласованные планы и установленные правила.

Работник-исполнитель иногда может слишком рьяно бороться за свой статус в группе, что может повредить коллективной работе, если это будет выражаться в форме негативной, неконструктивной критики предложений других членов команды. Однако обычно он стремится к балансу с мнением команды. Если люди не знают, что было решено и что им делать, то в первую очередь идут к Работнику-исполнителю, чтобы прояснить ситуацию.



*Установление контактов, добывает информацию, новые идеи и приносит их в команду.*

Стабильный, доминирующий, экстраверт. **Снабженец** способен понравиться окружающим быстрее всех других членов команды. Он расслабленный, общительный и компанейский, обладает качеством легко вызывать интерес. Его реакция обычно бывает позитивной и строится на энтузиазме, хотя Снабженец склонен терять свой интерес к вещам также быстро, как и проявлять его.

Снабженец является членом команды, который уходит из группы и приносит информацию, идеи и новации обратно в группу. Он легко заводит друзей и имеет массу внешних контактов. Снабженец редко присутствует в офисе. Находясь в офисе, он обычно "висит" на телефоне. Он – продавец, дипломат и офицер по связи, всегда исследует новые возможности в широком внешнем мире. Его способность стимулировать идеи и поощрять инновацию своей активностью приводит к тому, что люди принимают Снабженца за творческую личность. Однако ему не присуща яркая оригинальность, которая выделяет Генератора идей.

Без стимулирования со стороны окружающих, например, в одиночной (персональной) работе, Снабженец легко может стать занудливым, деморализованным и неэффективным. В команде, однако, он является хорошим импровизатором, активен под нажимом, но может полностью расслабиться, когда давление ослабевает. Снабженец может перестать отслеживать задачи, которые взял на себя в один из частых кратковременных импульсов энтузиазма. Диапазон и разнообразие внешних интересов может привести его, как и Генератора идей, к трате слишком большого количества времени на не относящиеся к делу вещи, которые его интересуют. Тем не менее, наиболее важная роль Снабженца состоит в предохранении команды от стагнации, окостенелости и потери ощущения реальности.

*Душа команды, повышает моральный климат и степень сотрудничества в коллективе.  
Поддерживает коммуникации, устраняет конфликты.*

Стабилен, экстраверт, низкая степень доминирования (не претендует на влияние). **Коллективист** - наиболее чувствителен в команде, он больше других осознает индивидуальные потребности и заботы, наиболее ясно понимает эмоциональные “подводные течения” внутри группы.

Он также больше других знает о частной жизни, семейных делах и отдыхе членов команды. Коллективист является наиболее активным внешним коммуникатором; способен нравиться, уступчив, служит цементирующим звеном команды. Он лоялен по отношению к команде в целом (хотя это не означает, что он не займет одну из сторон при расколе) и поддерживает всех. Если кто-то рождает идею, инстинктивная реакция Коллективиста – построить все на ее основе, а не отвергнуть или выдвинуть конкурирующую идею.

Коллективист - хороший слушатель, свободно и легко контактирующий с членами команды, помогающий другим делать то же самое. Как проводник гармонии и единства, он сглаживает трения и разлад, которые могут быть вызваны действиями Навигатора и Генератора идей, а изредка - и Наблюдателя/Оценщика. Коллективисту особенно не нравится личная конфронтация, и он стремится избежать ее сам и смягчить ее проявление у других.

Когда команда находится под давлением или в период трудностей, особенно ценятся такие качества Коллективиста как симпатия, понимание, лояльность и поддержка. Его неконкурентность и нивелирование трений создают впечатление мягкости и нерешительности, и в то же время эти качества противодействуют разделению и развалу в команде. Коллективист - образцовый член команды, и хотя в нормальной обстановке ценность его вклада не ощутима сразу (по сравнению с другими ролями членов команды), эффект очень заметен при отсутствии Коллективиста в команде, особенно в периоды стресса и давления на нее.

*Доводит работу до конца. Всегда беспокоится о том, что что-то может пойти не так. Проверяет, что все сделано и ничего не упущено.*

Беспокойный, интроверт. **Человек, расставляющий точки над " i "**, беспокоится о том, что что-то может пойти не так. Он никогда не расслабляется до тех пор, пока персонально не проверит каждую деталь и не удостоверится, что все сделано и ничего не упущено. Это вовсе не означает, что он проявляет нервозность и суетливость. Его кредо - беспокойство.

Человек, расставляющий точки над " i " , сохраняет постоянное чувство срочности, которое передает другим, вовлекая их в деятельность. Он осуществляет строгий самоконтроль, имеет сильный характер и проявляет нетерпимость к «случайным» и безответственным членам команды.

Если Человек, расставляющий точки над " i " , и имеет какую-то главную заботу, то это ни что иное, как приказ; он воспринимает как приказ сроки завершения работы и соблюдает график ее выполнения.

Если он никем не озадачен, то может выступать возмутителем моральных устоев, отрицательно влияющим на остальных членов команды. Человек, расставляющий точки над " i " , очень легко может потерять способность видеть конечную цель, увлекаясь более мелкими деталями. Тем не менее, его безжалостное стремление пройти через тернии – является важнейшим активом.

Менеджер, особенно высокого уровня, всегда должен иметь своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

### **Заповеди для руководителя:**

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

### **Заповеди для заместителя:**

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

## Вопросы

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?
2. Что еще по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?
3. От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?
4. Если бы вас назначили топ-менеджером, руководствовались бы вы приведенными ранее рекомендациями во взаимоотношениях со своим заместителем? Поясните свою позицию.

- *Совместно-взаимодействующий тип* характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи, интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, мало изменчивы. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого из участников.

Для людей, работающих в ситуации совместно взаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Для участника организации с подобным типом технологии характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных.

More than a  
будет изгнание

- *Совместно-последовательный тип* отличается от совместно индивидуального временным распределением, а также порядка участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем второй, третий и т. д. Особенности деятельности каждого участника задаются спецификой целей преобразования средства в результат, характерных именно для этого участка технологического процесса.

Для сотрудников организации с *совместно-последовательным типом* деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.

- *Совместно-индивидуальный тип* деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место.

Для участников процесса *совместно-индивидуальной* деятельности характерны высокая инициативность, пассионарность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкурентности.



- В последнее время стали выделять особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий*. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта *создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное*, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В этих коллективах создается особый тип деятельности — сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия, а именно: активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности.

Участникам *совместно-творческой* деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие. Участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкостью смены позиций, ориентацией на индивидуальное развитие. Для коллективов, работающих в таком типе деятельности, основной ценностью становится достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого.

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные **требования** по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

## Вопросы

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

## Целевые

## процессы

Инициировани е деятельности	Предлагает решения, новые идеи и новые подходы к постановке и решению проблем, новую организацию материала
Поиск информации	Ищет необходимую информацию, сортирует и разъясняет ее другим членам группы
Сбор мнений	Собирает мнения членов группы и окружения, проясняет ценности или идеи
Предоставлен ие формации	Предоставляет группе факты или обобщения, предлагает свой опыт в решении проблем или их иллюстрировании
Проработка мнений и вариантов	Разъясняет, приводит примеры, развивает мысль, прогнозирует судьбу предложений и решений
Координирова ние	Разрешает противоречия между идеями членов группы, суммирует информацию и решения для составления целостной картины жизни группы и эффективности ее деятельности

Обобщение	Подводит итоги обсуждениям и уточняет решения группы
Поддерживающие процессы	
Поощрение	Дружелюбен в отношениях с членами группы, отличается особой душевностью, хвалит других за идеи и решения, даст, как правило, положительные оценки людям
Обеспечение участия	Создает обстановку, в которой каждый принимает участие в решении проблем, регулирует и проводит совместные обсуждения
Установка критериев	Устанавливает критерии для группы по содержанию деятельности, процедурам, этическим и моральным нормам; напоминает группе о необходимости соблюдения критериев
Исполнительность	Следует решениям группы, иногда внося в процесс исполнения свои идеи
Выражение чувств группы	Обобщает и описывает эмоциональные реакции группы на события, идеи и решения в организации, поддерживает связь группы с другими работниками организации

Организационная культура — интегральная характеристика команды проекта как организационной структуры, включающая такие элементы, как система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления.

Команда проекта выступает как единый организм и объект управленческой деятельности. Организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать команду проекта на общие цели и результаты.

В состав организационной культуры входят:

- осознание своего места в команде;
- ценности и нормы поведения;
- обычаи деловой практики деятельности;
- коммуникационная система и культура общения;
- критерии и правила полномочий и ответственности, статуса и власти;
- правила неформальных отношений;
- сложившиеся в команде привычки и традиции;
- взаимоотношения между людьми;
- трудовая и деловая этика.

## Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Рычаг управления
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Авторитет
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Деньги
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Сила
Совместно-творческий	Демократическая Диалоговая	Закон Знания

Классификаци  
онный признак

Виды решений, характеристики видов

по сроку	❖	долгосрочные
действия	❖	среднесрочные
последствий	❖	краткосрочные
по частоте	❖	разовые
принятия	❖	повторяющиеся
по широте	❖	общие
охвата	❖	узкоспециализированные
по форме	❖	единоличные
подготовки	❖	групповые
	❖	коллективные
по сложности	❖	простые
	❖	сложные



по жесткости  
регламентации

- ❖ контурные, дают приблизительную схему действия исполнителей, предоставляя им свободу выбора приемов и методов реализации решения
- ❖ структурированные, жестко регламентируют действия исполнителей, предоставляя возможность проявления инициатив при решении только второстепенных по значимости вопросов
- ❖ алгоритмические, крайне жестко регламентируют деятельность исполнителей, практически полностью исключая инициатив с их стороны

по условиям  
и способам  
принятия  
решения

- ❖ организационное решение, выбор руководителя, необходимый для выполнения его должностных обязанностей по реализации поставленных перед организацией целей, в том числе:
- ❖ запрограммированное решение, которое предполагает наличие ограниченного числа возможных альтернатив с возможностью выбора лишь в пределах направлений, заданных проектом
- ❖ незапрограммированное решение, которое связано с новыми ситуациями внутренне не структурированными или сопряженными с неизвестными факторами
- ❖ интуитивное решение, которое представляет собой выбор, основанный на ощущении его правильности
- ❖ основанное на суждениях решение — это выбор, сделанный на основе знаний или прошлого опыта
- ❖ рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и не зависит

# Последовательность формирования решений

Этап формирования	Содержание этапа
1. Постановка производственной задачи	анализ проблемной ситуации, нуждающейся в разрешении, изучение положения дел, целей, диагностика проблемы, предварительная формулировка критериев
2. Выявление ограничений и обоснование критериев для принятия решений	выявление возможных ограничений (недостаток необходимых трудовых, материальных, финансовых ресурсов, отсутствие требуемой технологии, наличие определенных законодательных актов, этических норм), которые сужают возможность принятия оптимальных решений. Установление источника и сути ограничений. Обоснование критериев оценки альтернативных вариантов
3. Определение альтернатив	разработка возможных альтернативных способов решения проблемы
4. Сравнение и оценка альтернатив	оценка каждой альтернативы с учетом положительных и отрицательных сторон, а также возможных общих последствий
5. Выбор наилучшего решения	выбор альтернативы с наиболее благоприятными общими последствиями
6. Реализация решения	принятие мер по конкретизации решения и доведения его до непосредственных исполнителей
7. Контроль за исполнением	установление обратной связи между управляющей и управляемой системами, позволяющей выявить и устранить отклонения от плана

В состав **требований, предъявляемых к управленческим решениям**, входят:

- **эффективность**, под которой понимается наиболее полное обеспечение достижения поставленной цели организации;
- **экономичность**, которая предполагает обеспечение достижения поставленной цели с наименьшими затратами;
- **своевременность**, под которой понимается не только вовремя принятое решение, но и своевременность достижения цели. Задержка с принятием решения или нереализованное решение могут снизить ожидаемые результаты (в связи с инфляцией, изменением политической ситуации и другими факторами). По прошествии времени решение может устареть и потерять смысл в будущем;
- **обоснованность** решения, под которой понимается наличие доказательств его достоверности и обязательности;
- **реалистичность** решения, которая предполагает возможность его реального осуществления. Решение должно соответствовать возможностям и ресурсам коллектива, который его выполняет. Абстрактные решения неэффективны, вызывают разделение мнений исполнителей.

Обычными причинами невыполнения решений являются:

- недостаточная четкость формулировки решения;
- решение было сформулировано четко и ясно, но плохо уяснено исполнителем;
- решение было четко сформулировано и понято исполнителем, но отсутствовали необходимые условия и средства для его выполнения;
- решение было четко сформулировано, понято исполнителем, имеющим все необходимые средства для его реализации, однако отсутствовало внутреннее согласие исполнителя с данным вариантом решения. Возможно, исполнитель имел свой вариант решения проблемы, более эффективный с его точки зрения.

Эффективное управление персоналом — это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал *управления проектом* {команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации *проекта*.

Система управления персоналом проекта включает методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечивает их постоянное совершенствование. Взятые в своем единстве, эти методы, процедуры, программы представляют собой **систему управления персоналом проекта**, которая *характеризуется следующими параметрами*:

- соответствие персонала целям и миссии проекта (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
- эффективность системы работы с персоналом — соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;
- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества и качества;
- сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;
- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Требования к менеджеру по персоналу включают в себя 11 областей компетентности, которые признаются ключевыми и объединяются в три группы.

- *Личная порядочность*
- Этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.
- Добросовестность — высокие требования к результатам своей работы.
- Рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.
- *Целеустремленность и продуктивность*
- Результативность — ориентация на конечный результат.
- Настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.
- Преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.
- Уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.
- *Навыки командной работы*
- Командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими.
- Контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами.
- Коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания.
- Умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.



## Вопросы

1. Если вы - менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

# Особенности поведения персонала

Тип поведения	Характеристика, особенности
Индивидуальное поведение	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;</li><li>❖ специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;</li><li>❖ индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;</li><li>❖ демографические — половые и возрастные особенности;</li><li>❖ национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях</li></ul>
Групповое поведение	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;</li><li>❖ феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта</li></ul>
Поведение руководителей, членов	<p>руководителей можно рассматривать как:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ субъектов, имеющих индивидуальные особенности;</li><li>❖ членов некоторой группы, обладающих корпоративной</li></ul>

# Стратегии формирования команды проекта

Подбор  
специалистов

Этап определяет в значительной степени успешность работы команды и включает:

- ❖ определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены.
- ❖ определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику.
- ❖ проведение предварительного конкурса рекомендации и резюме и собеседование
- ❖ проведение оценки претендентов на базе психодиагностических методик, профессионального тестирования и методов ситуативной диагностики

Адаптация

Содержит в себе цели и средства, позволяющие члену команды в совпадающий с испытательным сроком промежуток времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности в команде проекта. На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил свое рабочее место, и

Кадровый мониторинг Предполагает проведение аттестации и планирования карьеры.  
Позволяет руководству проекта получить несколько результатов:

- ❖ позитивный «будоражающий» эффект;
- ❖ возможность объективно оценить персонал;
- ❖ получить информацию о том, какие характеристики
- ❖ сотрудников являются наиболее проблемными;
- ❖ поставить перед сотрудником цели на профессиональное
- ❖ и личностное развитие до следующей аттестации;
- ❖ сообщение сотрудникам о возможностях по развитию их карьеры, в том числе за счет придания новых функций и повышения ответственности

## Обучение и развитие

Предполагается различие между повышением профессиональной квалификации (обучение) и совершенствованием личностных характеристик (развитие). В данной стратегии значимость личностных характеристик/ благоприятствующих реализации профессиональных задач, существенно выше значимости уровня квалификации, поскольку индивидуально-психологические характеристики могут радикально блокировать эффективность профессиональной деятельности. Стратегия обучения и развития формируется по результатам оценивания на этапе подбора специалистов и их аттестации

Используются три варианта обучения и развития:

- ❖ постоянно обновляемая система инструктажей, которые реализуются внутренними ресурсами команды проекта;
- ❖ совокупность краткосрочных обучающих и развивающих программ (лекционных курсов, семинаров, программ психологического тренинга, предполагающих привлечение внешних ресурсов);
- ❖ фундаментальная подготовка управленцев и

**Мотивация и стимулирование**      Стратегия направлена на то, чтобы члены команды испытывали желание интенсивно и результативно работать именно в этой команде.

Выделяются следующие связанные между собой мотивационные подсистемы материального и нематериального стимулирования, связанные с:

- ❖ результатами деятельности;
- ❖ стажем деятельности;
- ❖ стабильностью стилевых характеристик деятельности и соответствием поведения ценностям команды проекта;
- ❖ статусом

**Обеспечение взаимодействия**      Стратегия направлена на достижение ясности и отчетливости в стандартах взаимодействия сотрудников в интересах достижения командой проекта своих целей. В рамках этой стратегии достигаются цели согласованных стилей управления, постановки задач, обязательных стандартов коммуникации и взаимной поддержки

**Стабилизация персонала**      Предназначение — стабилизировать и сохранить наиболее полезных и лояльных сотрудников, костяк команды проекта, ориентированный на долгосрочную и эффективную работу

После разработки стратегии формирования команды проекта осуществляется **кадровое планирование**, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

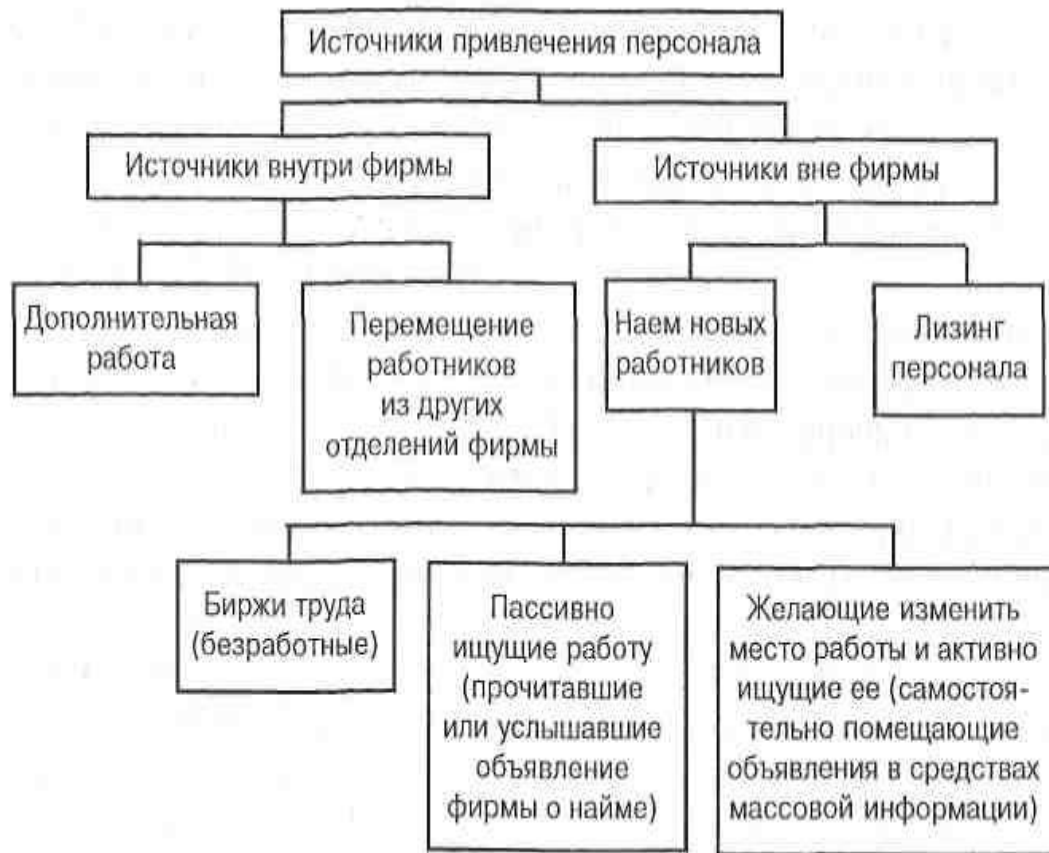
Оценка потребности проекта в персонале может носить:

- количественный
- качественный характер.

Разработка организационного и финансового планов укомплектования включает:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.





Основные *цели оценки персонала* можно подразделить следующим образом:

- административная;
- информационная;
- мотивационная.

Оценка, проводящаяся в *административных целях*, необходима для принятия административных решений при планировании кадрового резерва или персональных перемещений (повышение, понижение в должности, увольнение, перевод).

Оценка, проводящаяся в *информационных целях* служит для того, чтобы люди знали об уровне собственной работы и могли взглянуть на себя со стороны.

*Мотивационные цели* оценки персонала состоят в том, чтобы правильно определить возможные методы мотивации (материальной, моральной, властной, принудительной) поведения работников.

Основными *критериями оценки персонала* являются:

- уровень образования и профессиональной подготовки;
- производственный опыт и практические знания;
- организационные качества;
- манера держаться (опрятность и аккуратность, вежливость, корректность, умение владеть собой, обаяние, обязательность, честность, уверенность в себе);
- целеустремленность (стремление к продвижению по службе, энергичность, инициативность, стремление получать новые знания и навыки, усердие);
- интеллектуальные способности (общая эрудиция, способность к абстрактному мышлению, внимательность, уровень суждений, умение вести переговоры);
- стиль ведения разговора (четкое и ясное изложение мысли, многословность, находчивость);
- состояние здоровья, возраст.

## Популярные методики оценки персонала.

- *Тесты на профпригодность.* Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. Используются тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.
- *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.
- *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

- *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.
- *Интервью.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.
- *Рекомендации.* Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

# Спасибо за внимание!

Дарья Вадимовна Варламова  
varlamova@limtu.ru

ITMO *re than a*  
UNIVERSITY