

Лекция 8. Управление проектом. Организационный механизм реализации проекта. Структуры управления проектами: функциональная, матричная, проектное управление. Стабильность и гибкость организационной структуры как важнейшие показатели эффективности ее функционирования. Элементы управления в проекте: время, задачи, коммуникации, взаимодействия, риски, предметная область. Контроль за реализацией проекта. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

В зависимости от характера и масштабов проекта необходимо избрать *структуру управления* им на этапе реализации. Управление проектами может осуществляться разными способами, которые в основном сводятся к трем управленческим структурам: *функциональной, матричной и проектному управлению*².

Функциональная структура управления. Специфика функциональной структуры управления состоит в том, что *проект встраивается в текущую работу уже имеющейся организации*. Руководитель такой организации управляет функциональными отделами на постоянной основе, как он делал это и до начала работы по нашему проекту. Для того чтобы управлять нашим проектом, он имеет уполномоченное лицо координатора проекта.

Достоинства этой структуры в том, что не требуется ее создания специально под проект. На своих постоянных местах находятся специалисты-производители, бухгалтеры, снабженцы, шоферы и все, кто нужен для обеспечения работ по проекту. Новый элемент составляет лишь менеджерская служба проекта (координатор и, возможно, его помощник), но и она выполняет скорее вспомогательные функции, поскольку основная менеджерская задача лежит на руководителе организации.

Недостатки функциональной структуры выявляются, если проект выходит за рамки типового, нормального. Организация может оказаться не в состоянии обеспечивать общую рутинную работу и одновременно обслуживать нужды проекта. Проект может оказаться больше организации, и это опять-таки приведет к неэффективности использования функциональной структуры управления.

Функциональная структура получила в менеджменте наименование «механистической». Ее недостатки, свойственные крупным организациям, преодолеваются введением другой механистической структуры – *дивизиональной структуры*: деление организации на элементы и блоки в этом случае происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей, географическим регионам³.

Но механистические структуры – что функциональная, что дивизиональная – не дают значительного организационного эффекта при быстрой смене обстановки, неустойчивости внешней среды, необходимости внедрять новые технологии. В таких случаях более эффективны адаптивные организационные структуры, к которым относятся матричная и проектная структуры управления⁴.

Матричная структура управления. В матричной структуре происходит как бы наложение *двух систем управления*. Руководитель организации управляет функциональными отделами, но наряду с этим горизонтальные связи с отделами устанавливают и руководители проектов. На каждый из функциональных отделов выходят как бы две линии

управленческих решений – в рамках всей организации и в рамках работ по проекту.

Матричная структура используется в больницах, банках, государственных учреждениях. По матричной структуре обычно ведется работа при постановке нового спектакля в театре. В рамках работы над спектаклем его постановщик имеет возможность самостоятельно решать многие вопросы организации и ресурсного обеспечения с соответствующими театральными службами.

Достоинство матричной структуры состоит в гораздо большей независимости руководителя проекта, который в известных пределах (соответствующие квоты и лимиты на материалы, финансовые субсчета и т. д.) распоряжается всем арсеналом организации, не создавая свои управленческие звенья (он обладает так называемыми проектными полномочиями).

Недостаток матричной структуры определяется неполной свободой руководителя проекта в принятии решений. В проектах, сложных по организации, с большим уровнем риска или нуждающимся в крупных инвестициях, работа по матричной структуре не может не вести к внутриорганизационным осложнениям. Функциональные отделы, имея два источника управленческих решений, в таких случаях нередко не выполняют ни одного распоряжения или сами устанавливают их приоритетность.

Проектное управление. При такой структуре руководитель организации управляет руководителями проектов и общими функциональными отделами (бухгалтерия, маркетинг, стратегическое планирование, техническое обслуживание и др.). В ведении руководителя проекта находятся финансирование, планирование, кадровое и материально-техническое обеспечение проекта, проведение исследований и конструкторские разработки, а также другие вопросы, вытекающие из задач проекта и находящиеся в пределах установленной сметы. Такая структура управления *ориентирована на достижение конечной цели проекта*, и в этом ее главное достоинство. Проект достаточно самостоятелен, чтобы менеджеры могли принимать управленческие решения, и достаточно защищен общими возможностями организации от некомпетентного решения рутинных вопросов.

На практике в сложных проектах ни одна из представленных выше структур не используется в чистом виде. Это как бы идеальные типы организации управления, которые в реальности целесообразно приспособлять под особенности данного проекта. Поэтому возникают различные конгломераты (*организации конгломератного типа*). Управление конгломератного типа позволяет соединить в одном проекте структуры с функциональным, матричным, проектным управлением, ориентируясь на конкретную ситуацию деятельности.

Консорциум. В мегапроектах нередко приходится создавать консорциум, в том числе с зарубежными и международными участниками.

Консорциум – это временное соглашение между несколькими

промышленными компаниями при осуществлении единого капиталоемкого промышленного проекта. Для реализации проекта компании, учредившие консорциум, объединяют капиталы, патенты, сбытовую сеть, но сохраняют свою самостоятельность.

Для ведения дел консорциума формируется управленческий аппарат, обычно одному из участников поручают вести финансовые расчеты по проекту. В рамках консорциума могут также создаваться совместные предприятия для производства отдельных видов продукции и услуг с маркой проекта.

Кадровое обеспечение. В индивидуальных проектах проблема кадрового обеспечения не стоит. Нет большого напряжения в кадровом вопросе и при организации микропроектов, которые реализуют ближайшие друзья или семья. Но чем масштабнее проект, чем более сложную структуру деятельности он предполагает, тем труднее обеспечить его кадровые потребности, привлекая только друзей и знакомых.

В современных российских условиях стремление руководителей предприятий малого бизнеса набирать сотрудников в первую очередь по критериям надежности и лишь во вторую – по соображениям деловой пригодности отражает нестабильность социально-экономической ситуации, необходимость обеспечения конфиденциальности сделок и личной безопасности. До определенного уровня требований по качеству проекта такая кадровая политика себя оправдывает, но по мере роста конкуренции работа без специалистов становится залогом провала проекта.

Кадровое обеспечение должно планироваться как часть задач по реализации проекта. Если речь идет о привлечении высококлассных специалистов, то в их отношении должна быть продумана система стимулирования. Должная оплата труда – лишь часть приемлемых стимулов. Специалист реагирует на условия труда, график работы, обеспечение самостоятельности в принятии решений, на отношения в коллективе.

В одном из московских коммерческих издательств в качестве стимулирующей меры для привлечения специалистов была избрана высокая (выше обычной) оплата труда. Эта мера полностью себя оправдывала до тех пор, пока продукция издательства не требовала для своей подготовки тесного взаимодействия подразделений между собой и с руководством. Однако когда появились сложные заказы, установившиеся в издательстве недружеские отношения между сотрудниками подразделений и высокомерие и грубость руководителей в отношениях с персоналом привели к напряженности, которая имела следствием уход лучших специалистов из издательства.

Сохранение специалистов в проекте обычно достигается расширением их включенности в дело, в процесс принятия управленческих решений. Огромное значение имеет доверие специалисту в вопросах, где он компетентен.

Часть кадровых вопросов приходится решать по мере продвижения к достижению целей проекта. Если речь идет об инновационной деятельности, где специалистов еще, собственно, нет, или о деятельности, для которой система образования не готовит соответствующих специалистов в необходимом количестве, проект должен предусматривать способы

подготовки и переподготовки кадров.

Практика реализации отечественных социальных проектов показывает, что для подготовки кадров слишком часто планируются краткосрочные стажировки за рубежом. В большинстве своем это дорогостоящие и малоэффективные поездки, где на основную цель – подготовку специалиста – затрачивается минимум времени. Если без помощи зарубежных специалистов нельзя обойтись (а это следует оценить по обстановке), гораздо эффективнее пригласить небольшое число специалистов из-за рубежа для передачи международного опыта в непосредственной связи с российскими условиями.

В целом в рамках социального проектирования кадровая работа строится по требованиям кадрового менеджмента. Тезаурусный подход при этом связывает кадровый менеджмент с вопросом о ценностных основаниях взаимодействия в организации. Индивидуальные ценности занятых в реализации проекта могут активно влиять на принятие решений.

Это общее положение приобретает особое значение в ситуации, когда к проекту причастны «великие имена». Проект может быть напрямую связан с именем своего инициатора (иногда – владельца дела) или иного знаменитого участника, и тогда его индивидуальные ценностные установки становятся составной частью управленческого механизма реализации проекта. Принимая в расчет фактор успеха, который создается в проекте присутствием «великого имени», многие действительные инициаторы проекта стремятся к заключению сделок с «великими», а сами уходят в тень. На практике это все же рискованный путь, который рано или поздно, но непременно приведет к внутриаорганизационному конфликту.

Повышение готовности персонала к реализации проекта. В работе по реализации социального проекта персонал нередко испытывает на себе давление с самых разных сторон, ему приходится принимать неординарные решения, рисковать. К этому должен быть готов каждый сотрудник. Но на практике так пока не получается. В одних случаях начинается паника, в других дело ведется неумело, в третьих – когда надо быть новаторами, никаких новых идей в голову не приходит.

Жесткий контроль за готовностью персонала к работе в условиях постоянного риска мало что даст, если не будет проводиться *обучение кадров*. В современных работах по менеджменту персонала предприятий обучение персонала рассматривается среди важнейших средств развития персонала как фактора производства⁵.

В крупных проектах возможно внедрение системы *кадрового консультирования*. В этом случае консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников самостоятельному решению этих проблем⁶. Консультант дает рекомендации, а сотрудник фирмы фиксирует их. Но насколько правильно он понял консультанта? Насколько правильно консультант понял суть конкретной проблемы? Удастся ли, применив его рекомендации, добиться успеха? Будет ли сотрудник применять рекомендации или проигнорирует их, считая, что лучше консультанта понимает суть дела? В социальном проектировании, где нет более или менее

отработанных схем организации деятельности для российских условий, применение кадрового консультирования ограничено.

Обучение персонала может осуществляться различными методами. Среди них выделяются: *лекции, групповое обсуждение, инсценировка ситуаций, управленческие игры, обучение на природе, моделирование, обучение с «погружением», ситуационный анализ* и др.⁷

Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки. Специфика социальных проектов подталкивает к широкому применению в кадровой подготовке активных методов обучения персонала, значение которых определяется тем, что, во-первых, обучающие и обучаемые взаимодействуют между собой, во-вторых, что в обучении создается ситуация, близкая к реальной, в-третьих, что результат действия заранее не известен, он создается равноправным участием обеих сторон.

Отбор методов подготовки кадров определяется триединой задачей: развитием творческих способностей сотрудников; укреплением их психической устойчивости; формированием их деловых навыков.

Среди методов, направленных на *развитие творческих способностей и на формирование деловых навыков сотрудников*, особенно плодотворно могут использоваться мозговая атака, синектика, деловые игры, создание фокальных объектов и некоторые другие, о которых шла речь выше, в связи с разработкой проекта (глава 3). В действительности они могут быть применены не только на начальной стадии работы, поскольку творческая и деловая составляющие сохраняют свое значение на всех стадиях жизненного цикла социального проекта.

Особо остановимся на вопросах *укрепления и поддержания психологической устойчивости участников работы над социальным проектом*.

Психологическая устойчивость – это целостная характеристика личности в ее отношении к стрессогенному воздействию трудных ситуаций. Очевидно, что многие из социальных проектов осуществляются в условиях, когда такого рода обстоятельства неизбежны. Психологическая устойчивость включает в себя способность выдерживать чрезмерное возбуждение и эмоциональное напряжение, возникающие под воздействием стрессоров, а также способность выдерживать без помех для деятельности высокий уровень активации⁸.

В реализации проекта заняты разные по психологической устойчивости люди. Нередко тот, кто лучше всего подходит для дела, имеет большие трудности психологического характера. Чтобы преодолевать такого рода трудности, важно обучать персонал приемам повышения своей психической устойчивости.

Один из способов психологической защиты от стресса – *метод самопрезентации*. Он состоит в том, что сотрудник вырабатывает определенный образ, который и представляет в коммуникации с другими сотрудниками или в отношениях с партнерами по проекту. Только неопытный сотрудник может показать своим партнерам, что он переживает на самом деле

и что он в действительности из себя представляет.

Эти и другие способы как бы тренируют участника проекта перед возможными стрессовыми ситуациями. Стресс может быть опасен для здоровья и для дела. Но его можно избежать или «обуздать», поставить на службу делу. Сформированные навыки поведения в сложной ситуации позволяют менять к ней свое отношение, и человек больше не считает ее такой уж сложной.

Неприятные события не должны становиться поводом для уныния инициатора социального проекта, нежелания что-то предпринять, чтобы изменить положение в свою пользу. Общий настрой коллектива проекта на успех дела становится успехом всего дела.

Контроль за реализацией проекта. Готовность проекта по ресурсам и достижение промежуточных и финальной фазы реализации подтверждается контролем.

В технологии управления проектами принято выделять три вида контроля¹⁰.

1. *Предварительный контроль.* Такой контроль осуществляется до фактического начала работ. Его назначение – заранее проверить, насколько проект обеспечен материально-техническими и финансовыми ресурсами, а также в каком состоянии его кадровое обеспечение.

2. *Текущий контроль.* Поскольку проект планируется осуществлять поэтапно, каждый из этапов имеет определенные показатели выполнения. Это позволяет контролировать ход работ, не дожидаясь финальной стадии реализации проекта. Показатели, которые подлежат контролю, характеризуют соответствие проекта его реальному исполнению по срокам, расходам, ресурсам, качеству.

3. *Заключительный контроль.* При завершении работ стоит задача дать интегральную оценку того, что достигнуто при реализации проекта в целом. С этой целью проводится заключительный контроль.

Все выделенные виды контроля находятся внутри проекта: их производят те, кто работает в самом проекте, кто управляет им. Внешние проверки, которые могут осуществлять инвесторы, налоговая служба, прокуратура и т. д., не являются контролем, направленным на обеспечение реализации проекта.

Контроль призван зафиксировать состояние проекта на заранее обозначенных вехах, чтобы, во-первых, убедиться в том, что дело идет, а не стоит, во-вторых, принять корректирующие решения (а они почти всегда неизбежны из-за изменений внешней среды проекта), в-третьих, зафиксировать назревающие проблемы, которые не могли быть должным образом оценены на этапе разработки проекта, и предусмотреть их своевременное разрешение.

Коррекция проекта по итогам мониторинга. Потребность в корректировке проекта по мере его осуществления известна всем, кто практически осуществлял тот или иной проект. Нередко такая корректировка ведется в авральном порядке, без необходимого обеспечения и ведет к

расшатыванию тщательно разработанного первоначального плана. Между тем, корректировка проекта должна быть осознана не как стихийное бедствие, а как непереносимое условие успешной его реализации. В этой связи сформировались механизмы мониторинговых исследований, которые сопровождают проект с начала его реализации.

Мониторинг проекта не представляет собой формы его внутреннего контроля, хотя широко и плодотворно используется в этих целях. Его назначение – *фиксация динамических изменений проекта и его среды под влиянием их взаимодействия*. Даже в краткосрочных проектах возможны заметные изменения в условиях жизнеобеспечения проекта по сравнению с первоначальными. В среднесрочных и долгосрочных проектах это неизбежно.

Регулярные исследования по однородным параметрам дают динамическую характеристику проекта и его контекста, которая не может быть в полной мере предугадана на стадии разработки. Проект способен породить по мере своего осуществления непредвиденные обстоятельства, которые сами становятся по отношению к нему внешними факторами. Разумеется, здесь может выявиться и какая-либо неожиданная опасность для общества. Но в такой же мере мы вправе говорить, что проект может породить и непредвиденные позитивные процессы и явления, которые дают основание для его расширения, развития, структурного усложнения.

Луков В.А.

Л 84 Социальное проектирование: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии: Флинта, 2003. – 240 с.