

PMBOK методология

Организационна структура

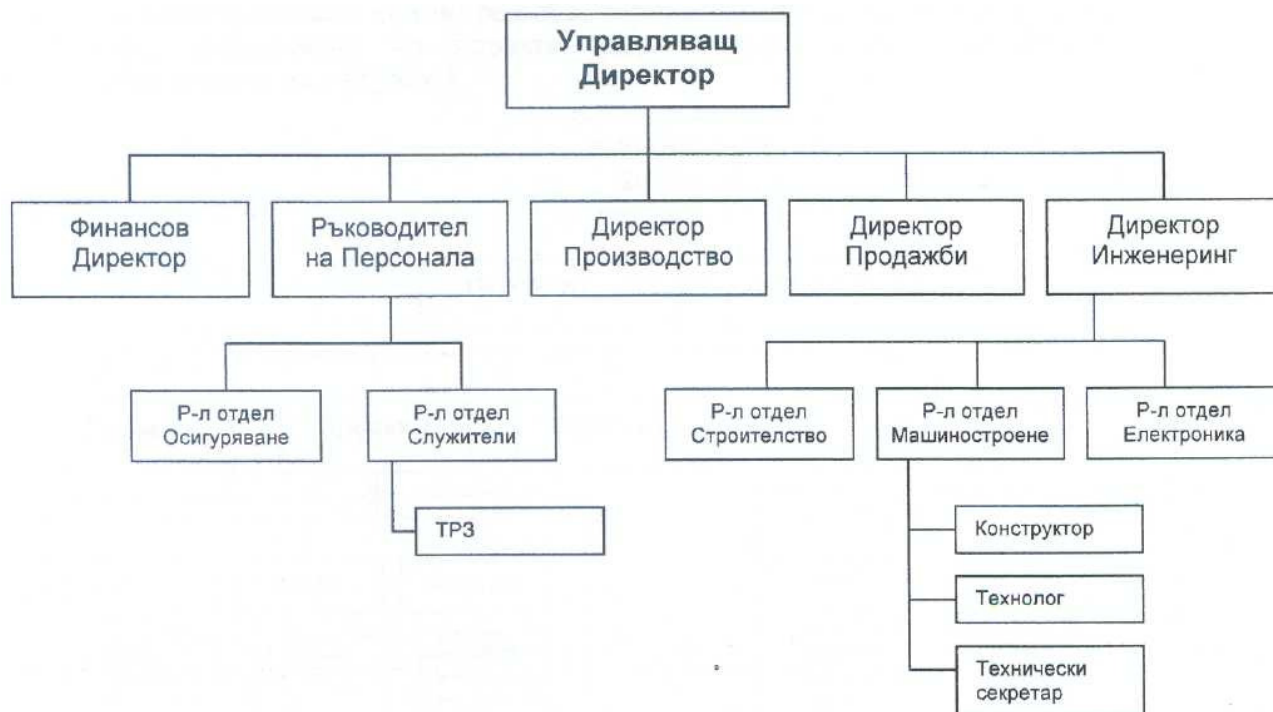
Организационната структура определя йерархията при отчитането, както и последователността на процесите, системите и процедурите на проекта. Много важно за структурирането на проекта са степента на функционалност, големината на управляващия екип, проектния екип, разпределянето на ресурсите, както и определените системи и процедури за контрол, одобрение и отчитане. Трите основни типа на организационна структура са:

- 1. Функционална** - ресурсите се контролират от ръководителите на функционалните единици (отдели, звена, и т.н.).
- 2. Проектна** - ресурсите се разпределят по проекти и се контролират вътре в самата проектна структура.
- 3. Матрична** - ресурсите се контролират функционално от ръководителите на съответните отдели, но съобразявайки се с изискванията на ръководителите на проекти.

2.3.1. Функционална организация

Функционалната организация е най-старата от трите вида и традиционно се използва за извършване на рутинна, рядко променяща се работа.

Фигура 3. Функционална организационна структура



Функционалната организация е слаб модел при работа по проект. В такава организация обикновено управлението на проекта се изпълнява от:

- управителя на определен отдел,

➤ управителите на няколко отдела.

Не може да се каже, че в този случай проектът не би могъл да приключи успешно, но съществуват няколко недостатъка. Основният от тях е липса на признаване, оценяване и награждаване за добро изпълнение на проекта. (Четейки работните характеристики на ръководителите на отдели, никъде не са отбелязани задълженията им като ръководители на проекти).

2.3.2. Проектна организация

Проектната организация се създава специално за определен проект и е изолирана от организационната структура на компанията. Такъв вид организация е строго фокусирана върху съответния проект, в много случаи в нея влизат служители на различни фирми и организации (от страна на клиента, изпълнителя, консултиращата организация, финансиращата организация и т.н.). Животът на проектната организация е равен на продължителността на проекта, след неговото приключване се разпада и организацията.

Предимство на този тип организация е строгото фокусиране върху работата по проекта, защото за всеки член на екипа това е основен приоритет. Друго предимство е ясната структура на подчиненост, която улеснява отчитането и контрола.

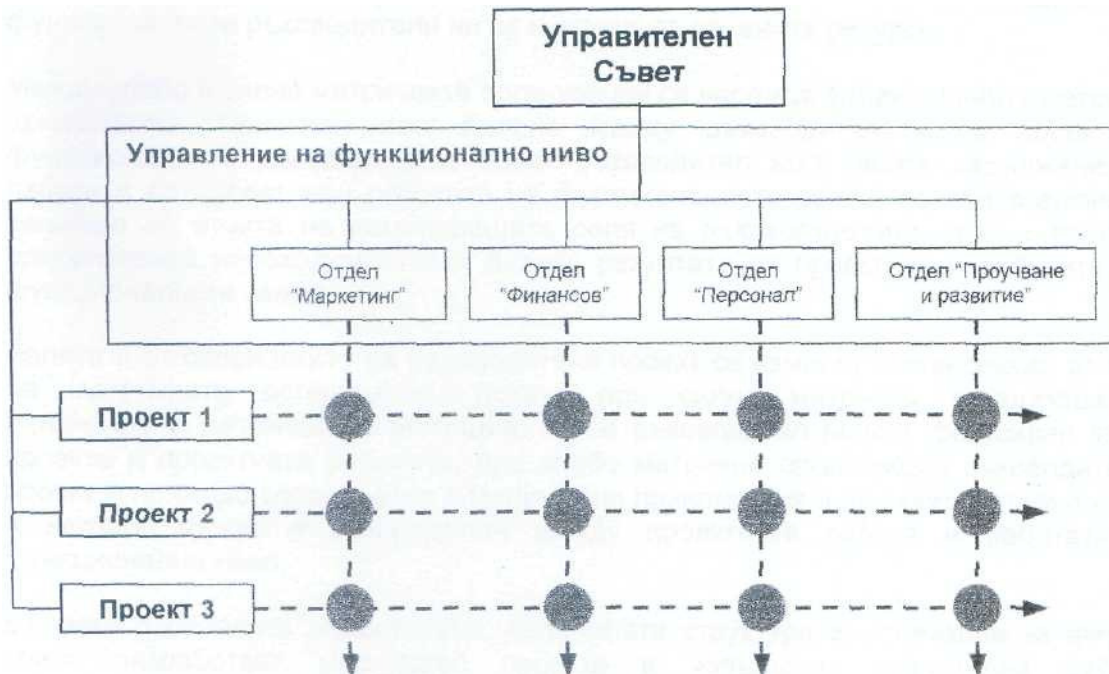
Като недостатък се отчита, че при тази организация поради краткият си живот се осъществява слабо или не се осъществява предаване на знания и натрупан опит след приключване на проекта. Друг недостатък е неефективността при използването на ресурсите.



Фигура 4. Проектна организационна структура

2.3.3. Матрична организация

Матричната организация е придобила популярност през 70-те години на XX век комбинирайки в себе си функционалната и проектната организации.



Фигура 5. Матрична организационна структура

От една страна съществува функционалната структура, а от друга в нея се изграждат виртуални екипи с проектна структура. Основен недостатък на този вид организация е сложната структура. Членовете на екипа трябва да се отчитат пред двама ръководители и много често възниква конфликт на интересите. Този проблем може да се реши с ясно дефиниране на ролите и задълженията на всеки член на екипа, и описание на приоритетите на всяка дейност, както по проекта, така и по отношение на оперативните дейности във функционалната структура.

При матрична организация поради нуждата от активна комуникация и достигане до съгласие между ръководителите на проекти и функционалните ръководители е необходимо да се регламентира баланс на влияние между тях или доминирането на някои от ролите. В зависимост от регламентираното влияние матричната организация има три разновидности: силно матрична, слабо матрична и балансирана матрична организация.

При силно матричната организация ръководителите на проекти имат доминираща роля в сравнение с функционалните ръководители. Т.е. ръководителите на проекти могат да изискват от функционалните ръководители предоставянето на ключови ресурси за проектите. В случаите, когато по някой проект се окаже, че има свободни ресурси то те първо се предоставят на останалите ръководители проекти и едва след това, ако ресурсите не са необходими по никой от проектите, се

предоставят на функционалните ръководители. При силно матричната организация с приоритет са нуждите и изискванията на ръководителите проекти.

Логиката при слабо матричната организация е, че с приоритет са функционалните ръководители и те имат доминираща роля над ръководителите проекти. От своя страна ръководителите проекти са повече координатори и техните изисквания за проектни ресурси се удовлетворяват едва след, като се прецени, че функционалните ръководители не се нуждаят от дадените ресурси.

Между слабо и силно матричните организации се нарежда балансираната матрична организация. При нея има баланс между ръководителите на проекти и функционалните ръководители. Всеки ръководител има своите задължения по работата по проект или работата на функционалното звено, но при вземане на решение се отчита не доминиращата роля на ръководителите, а се оценява и приоритизира необходимостта и бизнес резултата от проектите и работата във функционалните звена.

Ролята и отговорностите на ръководителя проект се изменят в зависимост от типа на матричната организация. Докато при силно матрична организация и балансирано матрична организация, той е ръководител проект фокусиран върху проекта и проектната работата, при слабо матрична организация ръководителят проект е по скоро координатор с минимални правомощия и административна власт и неговия фокус е разпределен между проектната работа и работата на функционално ниво.

Въпреки посочените недостатъци, матричната структура е оптимална за фирми, които разработват множество проекти и извършват оперативна работа. Управлението на функционално ниво осигурява поддържането на екипите, назначаването на нови членове, обучението и администрирането, както и предварителната работа по бъдещи проекти и разработването на стандарти за работа. Основно предимство е приемствеността в работата по различни проекти, което се изразява в бързо внедряване на натрупаните знания и опит от предишната работа на проектния екип.