

4. Организационни структури в УП – Резюме

I. Видове организации (на базата на PMI PMBOK):

1.Класическа функционална организация:

- Всеки служител има един точно определен ръководител.
- Персоналът е групиран по функционални области - **дирекции**: маркетинг, финанси, ИТ и **във всяка дирекция** си има **отдели**
- Проектите се изпълняват в рамките на една **дирекция или функция**
- Координацията на проектите се извършва на ниво дирекция/функция и **директорът на дирекция** възлага задачи на **лидера/отговорника на проекта**

2.Проектно – Ориентирана Организация:

- Всички работници са членове на **проектни тимове** и често работят в **различни тимове и по различни проекти**.
- Основната част от ресурсите на организацията работят по **проекти** и се ръководят от **ръководители на проекти(РП)**
- имат **функционални отдели и дирекции**, но те са обикновено на базата на **технологии и бизнес функции** (банки, финанси, комуникации) и са в технологична или аналитична подкрепа на П

3.Матрични организации:

- Притежават **функционални и проектно ориентирани** х-ки
- Слаби матрици** – клонят към **функционалната организация** и ролята на РП е повече като координатор на П отколкото на РП и се ръководи от директора на дирекция.

-Силни матрици – клонят към проектно ориентираната организация — имат назначени на работа РП на пълен работен ден, които са подчинени на директорите. РП имат значителни пълномощия и персонал по администрация на П. Могат да имат специализирана структура за УП (подчинена на директор/ВП)

-Балансирана матрица – с х-ки и на слабата и на силната матрица, но с назначени извън дирекциите РП в структурата на организацията.

II. Връзка между организационна структура и х-ки на П

Организ. струк./ х-ки П	Функционална	Слаба	Балансирана	Силна	Проектна
Пълномощия на РП	Малки/ никакви	Огранич ени	Средни	Високи	Тотални
% работещит е на пълен работен ден по П	няма	0 – 25%	15 – 60%	50 – 95%	85 – 100%
Ролята на РП	Непълно раб. време	Непълно работно време	Пълно работно време	Пълно работно време	Пълно работно време
Наименов. на ролята на РП	Лидер на П	Координ атор П	РП	РП/ програма	РП/ програма

III. Организационни подходи в реализацията на проекти:

- **Офис на проекта (project office)**- в по- големите проекти с международно участие, е част от структурата на проекта и осигурява непрекъснатост и последователност на информацията за управлението на съответния П, както и прилага избраната конкретна методология за работа по П. Основната му роля е да подпомага ръководството на П при неговото изпълнение. Създава се за конкретен П (особено когато П е голям с десетки участници в него). Реализира организирането на обучение по П, създаването на документация, организира комуникациите по П, реализира управление на конфигурацията на документите по П, организира превод на материали, организира комуникациите в П и др. Може да включва заместници на ръководителя на П, мениджъра по обучението и мениджъра по управление на качеството, архитекта на системата, административния мениджър и да осъществява средата, в която се взимат решения по всекидневното управление на проекта.

-**Офисът за управлението на проекти** е част от статичната управленска структура на корпорацията или на организацията и осигурява управлението и контрола на всички проекти в нея независимо дали те са от една бизнес област или са свързани помежду си. Обикновено офиса за управление на проекти се ръководи от директор или вицепрезидент на организацията. В някои организации този офис може да се нарича дирекция или дивизия за управление на проекти. Изпълнява следните основни функции:

—Следи за връзката между стратегическите цели на организацията и постигнатите резултати от реализираните проекти.

—На базата на система за приоритизация на проектите в организацията приоритизира и предлага за избор на бъдещи проекти.

—Прилага общи стандарти и методи за управление на проекти в организацията и следи за унификацията на УП.

- Решава конфликти м/у проектите, особено при ограничени ресурси.
 - Контролира и осъществява мониторинг на проектите и администрира системата за отчитане на проектите.
 - Организира обучението по управление на проекти.
 - Следи за осъществяването на обмен на знания между проектите.
 - В офиса за управление на проекти се включват ръководители на проекти и администратори на проекти, работещи на пълно работно време, и от тях се избират съответните ръководства на П
- Програмата от проекти** е набор от свързани проекти и задачи, като връзката може да е технологична, функционална или да са в една бизнес област. На базата на този набор от специфични, свързани проекти и задачи програмата постига определени резултати, дефинирани от стратегическите цели или организационните стратегии. В някои корпорации и фирми има отделен офис за управлението на програми (program management office), който е обикновено е част от структурата на дирекцията за УП.
- Портфолио от проекти** се прилага към групи от проекти и програми в организацията, които може да не са свързани, но използват общи и ограничени ресурси. Портфолиото координира включените в него проекти и програми по време на процесите по оценка и избор, планиране, контрол и приключване. **Управлението на портфолио от проекти** се извършва от офиса за управление на проекти, ако той съществува, и изисква приоритизация на проектите и/или програмите в организацията и оптимизация на техния принос към нейната стратегия.

Ръководство на структурите за управление на проекти

Освен ръководители на проекти, ръководители на програми и на портфолио от проекти към съответните офиси за управление на проекти (РМО) във фирмените структури има и дирекции и даже в големите корпорации има и дивизии със съответните ръководители.

Директор на дирекция „Управление на проекти“ - Ролята на директора може да варира от една организация до друга и точното заглавие също може да се различава (например титлата може да е директор на офис за управление на проекти – PMO Director). В някои случаи може да бъде известен като вицепрезидент по управление на проекти (или Chief Project Officer) или др. Независимо от титлата, този изпълнителен директор играе решаваща роля за гарантиране, че проектите се изпълняват ефективно, ефикасно и в съответствие със стратегическата визия на организацията.

Примерни ръководни функции и отговорности на директора:

- Отговаря за създаването, организирането и прилагането на бизнес стратегиите в една организация като контролира проектите и програмите да са завършени навреме и в рамките на бюджета.

- Ръководи стратегическото планиране и управлението на проекти за организацията и определя методологиите за управление на проекти

- Стандартизира най-добрите практики и наблюдава свързаната бизнес администрация, управление на риска и управление на промените.

- Управлява разпределянето на ресурси между проектите според приоритети, графици и бюджети.

- Предлага стратегията за управление на портфолиото от проекти, включително разпределянето на ресурсите и управлението на

отделните ръководители на проекти, които отговарят за всеки от проектите.

-Контролира портфолиото от проекти на организацията, управлява приоритизирането на проекти, като ресурсите са разпределени за най-критичните инициативи

Директорът като лидер

-Той би трябвало да е лидер (но не всеки ръководител може да бъде и лидер!) и да обучава и наставлява ръководителите на проекти, споделяйки своите знания и най-добри практики за подобряване на цялата организация.

-Като лидер, директорът отговаря за наемането на персонал по П и за гарантирането, че той е подходящ за целите на П

- Директорът определя годишни цели за ефективност и изисква доклади и прегледи на ефективността, както и доклади за ефективността и напредъка на изпълнителните екипи.
- Осигурява мониторинг на резултатите от проектите, като това включва процеса по осигуряване на качеството и извършване на следпроектни анализи.