

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК ОСНОВА СТРУКТУРНОГО ИЗМЕНЕНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

И.А. Колесникова

*ООО «АЛИРАН-инжиниринг»,
г. Минск, Республика Беларусь*

В данной статье рассматриваются организационно-технологические изменения в мировой практике строительства, которые в наибольшей степени оказали влияние на изменение кадрового состава в области строительной деятельности. В какой-то мере к таким изменениям можно было бы отнести и изменения кадрового состава, вызываемые появлением новых технологий при производстве строительных материалов и их применении на строительных объектах. Однако, как показывает анализ, влияние чисто технологических новаций не столь существенно.

В своем большинстве такие новации требуют лишь переквалификации и обучения существующего персонала без появления качественно иных профессий, притом, в виду направленности новых технологий на повышение производительности труда и снижение затрат, как правило – с уменьшением общей численности персонала.

Наиболее значимой и важной общей мировой тенденцией последних десятилетий можно считать структурное смещение кадрового состава в строительной деятельности в пользу увеличения доли наиболее квалифицированной его части – менеджеров-управленцев. При этом – с одновременным смещением трудовых и материальных затрат на прединвестиционную (подготовительную) стадию реализации строительных проектов.

Указанная тенденция явилась результатом появления качественно новых подходов и методов в организации и технологии управления всеми видами деятельности, включая строительную. Качественно новые подходы и методы в организации и технологии управления, соответственно, потребовали и специалистов-менеджеров ранее не существовавших специализаций, способных воплотить в реальности эти новые подходы, методы и технологии управления. К ним можно отнести следующие появившиеся новые специализации кадров управления:

- менеджер проекта (управляющий проектом);
- куратор проекта;
- менеджер по качеству;
- руководитель офиса управления проектами;
- руководитель портфеля проектов;
- специалисты офиса управления проектами;

- руководитель портфеля ресурсов;
- наставник-консультант команды управления проектом;
- менеджеры команды управления проектом (по специализациям) и другие.

Роль, место и функции этих и других специальностей новой формации в строительном бизнесе невозможно понять, а тем более обеспечить их подготовку и использование в отечественной практике, без краткого изучения причин и условий, вызвавших необходимость их появления в мире. Тем более что, как указывалось ранее, их применение в отечественной практике будет невозможно, а то и вредно, без соответствующих организационно-технологических изменений в организации строительства, как вида деятельности.

Наиболее существенными из них, появившимися в последние 30 лет, являются:

- массовый переход существующих систем управления компаниями, независимо от вида их деятельности, на принципы проектного менеджмента (проектного управления). То есть, на осуществление любых изменений, как проектов и, соответственно, на управление реализацией (осуществлением) этих изменений, как реализацией проекта (далее – управление проектом);
- создание корпоративных (внутрифирменных) систем проектного менеджмента по управлению проектами;
- адаптация существующих структур управления компаний под требования проектного менеджмента (переход к матричным структурам управления и др.);
- создание в компаниях внутри или вне существующих структур управления временных целевых структур управления на период реализации того или иного проекта (команд управления проектами);
- создание в компаниях специализированных структурных подразделений (офисов управления проектами) по координации одновременной реализации компанией всей совокупности осуществляемых ей проектов (портфеля проектов);
- появление профессиональных управляющих проектами, возглавляющих команды управления проектами на период реализации проекта;
- выделение управления проектами в самостоятельный вид деятельности с соответствующим возникновением и развитием сети специализированных компаний («деловоперев») по управлению проектами (проектный бизнес);
- массовое создание корпоративных систем менеджмента качества [1, с. 102].

Сегодня достаточно большой редкостью являются случаи, когда организационная структура проекта совпадает с организационной структурой предприятия или какой-либо ее частью.

Гораздо чаще сотрудники, в соответствии со штатным расписанием, распределены по функциональным подразделениям предприятия, а для выполнения проекта формируются специальные временные организационные структуры, называемые командами проекта и включающие представителей различных подразделений.

Для создания и функционирования команды проекта применяются определенные рецепты, которые обеспечивают эффективность выполнения этих процессов. Рецепты эти не являются универсальными и должны учитывать специфику предприятия – от его организационной структуры до производимого продукта.

Среди первых проблем, которые возникают при формировании организационных структур проекта и которые должны быть решены на уровне стандарта управления проектами, отметим проблемы, связанные с пересечениями функций административного управления и управления проектами.

1. Начальник отдела и руководитель проекта

Административное управление на предприятии реализуется через систему менеджмента. Ее ключевым звеном 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 всей коммерческой, а может быть, 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.

Исходя из ограничений бюджета проекта, руководитель проекта будет стремиться получить специалиста более высокой квалификации и по минимальной цене. Для начальника подразделения приоритетом является бюджет его подразделения, и поэтому он, наоборот, постарается поднять цену и предложит менее квалифицированный ресурс. Для того чтобы обеспечить соблюдение общекорпоративных интересов, необходимо выстроить систему отношений, которая помогла бы избежать конфликтов или, по крайней мере, предусматривала бы формальные механизмы их разрешения.

При этом возникает целый ряд обязательств как со стороны начальника подразделений по отношению к проектам, так и со стороны руководителей проектов к ресурсным подразделениям. Эти обязательства должны быть зафиксированы в соответствующих положениях и должностных инструкциях, а особые случаи могут описываться дополнительно в планах управления проектами.

Часто возникает путаница, какие функции относятся к компетенции начальника подразделения, а какие – к компетенции руководителя проекта. Особенно это характерно для случаев, когда «руководитель проекта» – не должность в штатном расписании предприятия, а только проектная роль, которую может исполнять, в том числе, и начальник подразделения.

В таблице 1 приведено несколько примеров, иллюстрирующих эти различия в некоторых областях, где административное и проектное управление имеют наиболее очевидные точки соприкосновения.

Таблица 1 – Разделение ответственности при административном управлении и управлении проектами

Сфера ответственности Область управления	Ответственность начальника подразделения (административное управление)	Ответственность руководителя проекта (управление проектами)
Планирование и контроль	Формирование бизнес-плана отдела Планирование бюджета отдела Контроль «по вехам» Отчетность перед руководством предприятия	Детальный календарный план проекта Планирование бюджета проекта Оперативный контроль хода проекта Отчетность перед руководством
Человеческие ресурсы	Прием на работу и увольнение Централизованное выделение ресурсов Контроль дисциплины Организация обучения	Формирование команды проекта Анализ и оценка работы сотрудников Применение санкций и поощрений Регулирование конфликтов
Реализуемые проекты	Методология создания Инструментарий разработки Авторский надзор	Проектирование Разработка плана реализации Реализация

Безусловно, приведенные в таблице примеры надо воспринимать только как толчок к более детальному планированию оргструктурных отношений. Так, приписывание функции «Применение санкций и поощрений» только к руководителю проекта (равно как и только к руководителю подразделения) вызывает законные протесты «другой стороны», в то же время установление эффективного баланса прав и ответственности в этой области производится весьма непросто. Аналогично права и ответственность в областях «Прием на работу и увольнение» или «Инструментарий разработки», закрепленные только за руководителем подразделения, могут мешать руководителю проекта привлекать внешних сотрудников или выбирать специфический инструментарий для нетипичных разработок (конечно, все это нужно делать только в оправданных случаях).

В связи с этим надо учитывать, что и при создании реальных оргструктур в нормативных документах говорится о нескольких «типовых организационных структурах», причем для различных видов проектов, например, в соответствии с принятой классификацией. Однако при возникновении нетипичного для данного предприятия проекта вполне естествен пересмотр или уточнение типовых положений, например, расширение полномочий руководителя проекта.

2. Исполнитель

При любом управлении для выполнения работ по проектам нужны исполнители, и эти исполнители набираются из состава сотрудников функциональных подразделений. Таким образом, рабочее время каждого сотрудника проектно-ориентированного предприятия делится на проектное и непроектное время. Непроектным временем сотрудника распоряжается начальник подразделения, проектным – руководители проектов, в которых задействован сотрудник. Следовательно, сотрудник одновременно имеет не одного, а двух, а то и больше непосредственных начальников, распоряжения которых он должен выполнять и перед которыми он должен отчитываться о выполнении работ.

Оптимальный период отчетности в проектно-ориентированных организациях составляет одну неделю. Задания по проектам, включая изменения, уточнения, дополнения, могут поступать исполнителю по нескольку раз в день. Даже элементарный учет и отчетность в этих условиях могут вырасти для сотрудника в самостоятельную и часто трудноразрешимую проблему.

Для того чтобы эта ситуация не стала источником конфликтов и стрессов, должны быть созданы четкие и простые в исполнении правила, закрепленные в стандарте на уровне проектных процедур. Эти правила должны регламентировать порядок выдачи и согласования заданий, учета затрат рабочего времени, разрешения конфликтных ситуаций и т. д. Одним из главных критериев качества проектных процедур должно служить время, необходимое сотруднику для их исполнения. Если это время превышает один час в неделю, процедуры должны быть усовершенствованы. Путей совершенствования более чем достаточно. Это и изменение учетной политики, и создание специальных административных единиц (как в штатном расписании, так и в командах проектов), и, наконец, использование соответствующих информационных технологий (управление документами и управление работами).

3. Команда проекта

При формировании организационных структур проектов должны соблюдаться два основных принципа – разделение уровней ответственности и разделение областей ответственности. В этом смысле решения напрямую связаны с комплексностью и сложностью проектов.

Для простых проектов обычно бывает достаточно двух уровней управления. Руководитель проекта осуществляет оперативное управление ходом проекта, обеспечивает выполнение запланированных работ, готовит предложения по изменениям в планах, координирует технические и людские ресурсы и т. д. Полномочия по изменению сроков, бюджета, содержания и границ проекта относятся к верхнему уровню управления и принадлежат спонсору или куратору проекта. Взятая за основу, эта схема может развиваться как вниз (руководители по подпроектам), так и вверх (управляющие комитеты мультипроектов или проектных программ).

Похоже выглядит ситуация и с точки зрения областей ответственности. В простых проектах привычной является ситуация, когда руководитель проекта сам выполняет все функции управления проектами (в том числе управление рисками, конфигурацией, качеством и т. д.). В сложных проектах руководитель проекта вынужден создавать собственный штат, распределяя отдельные функции управления между своими сотрудниками.

Распределение ответственности в части содержательных решений по продуктам проекта обычно закрепляется на уровне рабочих групп. При этом если в простых проектах руководитель проекта может играть по совместительству и роль системного организатора, то для сложных проектов это вряд ли целесообразно.

Таким образом, важными элементами стандарта являются описание типовых организационных структур для различных видов проектов, например, в соответствии с принятой классификацией, и шаблоны, и инструкции персонала проекта на уровне его проектных ролей.

Кроме того, предметом описания в стандарте предприятия могут быть и самые различные стороны функционирования команды проекта – от процессов ее формирования и роспуска до процедур учета и отчетности, упомянутых выше. Очевидно, эти процессы и процедуры не могут замыкаться внутри проекта и должны затрагивать более общий контекст корпоративных отношений.

Например, часто, в силу сложившейся на предприятии практики, не все функции управления проектом могут быть отчуждены от ряда специализированных подразделений предприятия и переданы команде проекта путем делегирования в ее состав соответствующих специалистов. Для таких случаев должны быть предусмотрены и регламентированы процедуры взаимодействия команды проекта с этими подразделениями (например, с финансовым отделом, планово-экономическим отделом, службой логистики и т. д.) [1, с. 176].

Кратко освещенная выше идеология Управления проектами так и останется идеологией, пока она не материализуется в создании корпоративных (внутрифирменных) систем проектного менеджмента. Сегодня лишь некоторые компании могут себе позволить некоторое время быть статичными, если они имеют существенное ценовое преимущество благодаря широкому набору производимой продукции и имеют возможность удешевить использование внешних ресурсов. Однако, несмотря на это, в глобальной, основанной на знаниях, экономике это ценовое преимущество улетучивается сразу же, как только цена продукции становится второстепенным компонентом, а на первые позиции выходит ценовая прибыль, полученная при синтезе знаний и креативных идей. Поскольку компаниям теперь приходится переходить к работе в намного более сложных внешних условиях, их конкурентоспособность будет определяться тем, насколько эффективно они смогут задействовать свой интеллектуальный человеческий потенциал для создания или перехвата коммерческих возможностей.

В мировом строительном бизнесе сейчас сколько угодно любых компаний, но не все они способны браться за выполнение смелых рискованных проектов, поскольку это во многом зависит от «реноме» компании на рынке, интеллектуальных способностей и профессионализма ее персонала, культурных и деловых связей компании, характера экономической системы и возможностей руководства. При этом управление проектами, будучи сердцевиной, «ядром» потенциальных возможностей, играет ключевую роль в их поисках путей к успеху.

Современные условия требуют творческой аналитической модели менеджмента в соответствии с философией трансформирующего лидерства, положения которой предоставляют полномочия менеджеру руководить организацией и реализацией рискованных проектов. Это предвещает грандиозные перемены в развитии менеджмента от обычной сейчас практики предварительного изучения стандартного набора приемов и методов применения так называемой наилучшей технологии управления к истинно компетентному руководству не только проектом, но и борьбой со сложностями внешнего окружения.

Таким образом, в основе оптимального подхода к решению задач проекта должна лежать именно профессиональная компетентность менеджера, учитывающего масштабы сложностей внешнего окружения, фиксирующего трудности ведения проекта и использующего гибкую систему методов руководства. Навыки творчества и аналитического мышления служат фундаментом трансформирующего лидерства.

В настоящее время в мире, в том числе и в России, Республике Беларусь, усиливается интерес к проектному менеджменту, как к наиболее эффективной организационно-деятельной парадигме и управленческой культуре осуществления проектов. Однако в силу новизны сам проектный менеджмент, как профессиональная область деятельности, часто интерпретируют в понятиях и связях системного анализа, управления системами, информационных технологий и др. или путают с такими видами управленческой деятельности, как администрирование, руководство, контроллинг [2, с. 165].

В России и в Беларуси проектный менеджмент не получил пока широкого распространения в силу того, что для сформировавшихся ранее руководителей и управленцев он является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой. Для того же, чтобы люди изменили свою культуру профессиональной деятельности – а это изменение системы ценностей, ментальности и образа действий, – требуются значительное время и целенаправленные усилия.

ЛИТЕРАТУРА

1. 57-ФН/07 Научно-исследовательская работа по теме: «Провести исследования, выполнить анализ кадрового состава строительной отрасли Республики Беларусь и разработать системы накопления и обработки информации для прогнозирования потребности в кадрах» / под общей редакцией Козловского А.А. – Минск: РУП «Белстройцентр», 2008. – 573 с.
2. Заренков, В.А. Управление проектами: учеб. пособие / В.А. Заренков. – 2-е изд. – М.: АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006. – 312 с.