

УДК 331.1

DOI 10.5281/zenodo.11640015

## **Ибрагимов Д.А.**

*Ибрагимов Даниил Айдынович*, Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации. 125167, Москва, пр-кт Ленинградский, д. 49/2. E-mail: danya.novlyanskiy.99@mail.ru.

## **Особенности обеспечения проектных команд трудовыми ресурсами в различных организационных структурах**

**Аннотация.** В статье рассматривается формирование проектных команд за счет внутренних источников компаний в условиях различных организационных структур. Исследуются проблемы и барьеры, возникающие при формировании проектных команд: двойное подчинение, баланс функциональных и проектных задач, конкуренция за таланты и уровень вовлеченности персонала в проектные задачи. На основании анализа предлагаются рекомендации по оптимальному комплектованию проектных команд с учетом специфики проблем различных организационных структур с целью повышения эффективности реализации проектов и достижения стратегических целей организаций.

**Ключевые слова:** организация труда, проектная команда, организационная структура, проектный менеджмент, управление персоналом.

## **Ibragimov D.A.**

*Ibragimov Daniil Aydynovich*, PhD student, Financial University under the Government of the Russian Federation. 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167. E-mail: danya.novlyanskiy.99@mail.ru.

## **Features of providing project teams with human resources in various organizational structures**

**Abstract.** The article considers the formation of project teams at the expense of internal sources of companies in the context of various organizational structures. The problems and barriers that arise during the formation of project teams are investigated: double subordination, balance of functional and project tasks, competition for talents and the level of staff involvement in project tasks. Based on the analysis, recommendations are offered on the optimal recruitment of project teams, taking into account the specifics of the problems of various organizational structures in order to increase the effectiveness of project implementation and achieve the strategic goals of organizations.

**Key words:** labor organization, project team, organizational structure, project management, personnel management.

**В** современном мире компаниям необходима гибкость и оперативность реакций на изменения динамической внешней среды. Реализация

стратегического плана осуществляется с помощью проектного менеджмента, как инструмента. Эффективность данного инструмента зависит от множества фак-

торов, начиная от зрелости проектного менеджмента в компании, заканчивая степенью интеграции информационной системы управления проектами с прочими системами контроля. Однако ядром проектного менеджмента и ключевым фактором, влияющим на реализацию проектов в компании, является команда проекта, поэтому организация труда проектных команд, распределение ролей внутри команды, система мотивации и стимулирования, а также источники формирования должны быть изучены и адаптированы в компаниях с учетом их специфики, направленности, организационной структуры. В рамках данной статьи автором рассматриваются источники формирования команд в различных организационных структурах, выявляется специфика, проблемы и даются рекомендации.

Начнем с дефиниций организационной структуры, менеджера проекта, команды управления проектом и команды проекта.

Структура организации – это совокупность способов формирования ее со-

ставных частей, подсистем, элементов [5, с. 47].

Менеджер проекта – лицо, назначенное исполняющей организацией для руководства проектной командой, которое отвечает за достижение целей проекта.

Команда управления проектом – члены проектной команды, которые непосредственно участвуют в деятельности по управлению проектом. В маленьких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов проектной команды.

Команда проекта – группа лиц, выполняющих работу в рамках проекта для достижения его целей [7, с. 743]. Формируется специально для реализации проекта и охватывает всех внешних подрядчиков и консультантов.

На схеме заинтересованных сторон и оргструктуры проекта (Рис. 1) проиллюстрирована иерархия между менеджером проекта, командой управления проектом и командой проекта, отношения со стороны заказчика и внешние и внутренние стейкхолдеры [2, с. 8].



Рис. 1. Схема заинтересованных сторон и оргструктуры проекта.

Рассмотрим функциональную организационную структуру (Рис. 2). Функциональная организационная структура является распространенной и представля-

ет из себя организацию с выраженным группированием работников по функциональным областям. Сотрудники в функциональных подразделениях подотчетны

своему функциональному руководителю, который, в свою очередь, отчитывается

перед вышестоящим руководством [1, с. 114].

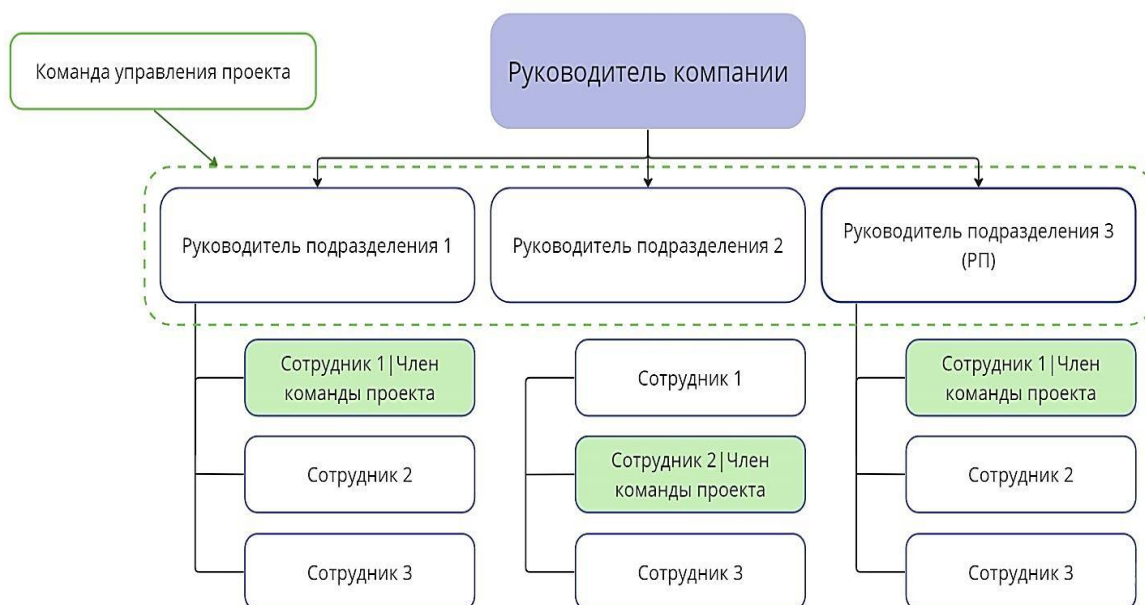


Рис. 2. Формирование проектной команды в функциональной организационной структуре.

Руководителем проекта в функциональной организационной структуре обычно выступает руководитель одного подразделений. Команда управления проектом формируется из руководителей подразделений, необходимых для реализации скоупа проекта. Команда проекта также включает в себя и исполнителей, которые набираются из функциональных подразделений, что обеспечивает высокий уровень экспертизы и специализации, что может быть ценным для выполнения работ по проекту.

В связи с таким способом формирования проектной команды возникают следующие проблемы:

- Сотрудник функционального подразделения, задействованный в проекте, полностью или частично перестает выполнять свои функциональные обязанности, что снижает доступные ресурсы отдела, из-за чего может упасть его производительность.

- Задействованные в проекте сотрудники функциональных подразделений могут быть недостаточно вовлечены

в проектные задачи, отдавая предпочтение функциональным работам.

- Возникает конфликт интересов между функциональным руководителем и проектным менеджером из-за ограниченности бюджетов проекта и бюджета функционального подразделения. Руководитель проекта стремится наиболее эффективно для бюджета проекта «приобрести» необходимые кадры у руководителей отделов, которые, в свою очередь, стремятся «продать» своих сотрудников по проектам, держа в приоритете не успех проекта, а бюджет своих подразделений.

- Возникает проблема совмещения ролей проектного менеджера и руководителя функционального подразделения одним менеджером. Данная проблема выражается не только в увеличении нагрузки и стресса, но и в расхожих приоритетах проекта и подразделения, что может существенно снизить эффективность реализации проекта в рамках существующих ограничений или снизить эффективность работы функционального

подразделения.

Также следует рассмотреть расширение традиционной структуры обеспечи-

вающими подразделениями и прикомандированными сотрудниками (Рис. 3).



Рис. 3. Формирование проектной команды в усложненном варианте функциональной организационной структуры

Обеспечивающие подразделения напрямую не связаны с производством товаров или оказанием услуг, но играют важную роль в поддержке бизнеса. Распространенной практикой в таких подразделениях являются «банки задач» – базы данных или реестры поступающих заявок со стороны бизнес-подразделений и проектов. Согласно определению, исполнители проектных задач из банка задач также входят в команду проекта. Важно подчеркнуть, что такие члены команды могут воспринимать свою работу по проекту как рутину, не осознавать свою роль в успехе проекта.

Также нельзя не упомянуть возможность комплектации проектной команды за счет прикомандированных сотрудников. Такие сотрудники временно перемещаются из своих функциональных отделов и полностью занимаются проектными задачами.

Для решения выявленных проблем при формировании проектной команды в функциональной организационной струк-

туре автором предлагается следующие шаги:

Разделение времени работы исполнителя на проектное и функциональное и нормирование их соотношения. Баланс необходимо подбирать в зависимости от конкретной организации и ее специфики.

Для повышения вовлеченности в проектные задачи необходима система мотивации. Основной принцип системы мотивации члена проектной команды – поощрения или взыскания должны производиться только за то, что находится под его контролем [4, с. 66]. Для материального стимулирования команды проекта формируется премиальный фонд, принципы распределения которого определяются в организации. В небольших проектах он распределяется между членами проектной команды в зависимости от индивидуальных вкладов в проект. В крупных проектах команду управления проектом премируют за результат проекта, а исполнителей – за результат непосредственно их работ в проекте.

Проблемы конфликта интересов между руководителем проекта и функциональным руководителем необходимо разрешать, исходя из общекорпоративных интересов, для чего должна быть выстроена система отношений, в которой фиксируются обязательства сторон. Эти обязательства должны быть зафиксированы в положениях или должностных инструкциях.

Далее рассмотрим проектную организационную структуру (Рис. 4). Проектная организационная структура характерна для компаний, чья основная деятельность связана с реализацией проек-

тов, поэтому характеризуется в первую очередь временностью. В компании может реализовываться несколько проектов одновременно, в каждом из которых ответственность за результат несет проектная команда во главе с проектным менеджером. Каждая проектная команда укомплектовывается необходимыми специалистами, обладает определенными ресурсами и полномочиями, требуемыми для успешной реализации проекта. После закрытия проекта команда расформировывается, а ее бывшие члены распределяются по следующим проектам [6].

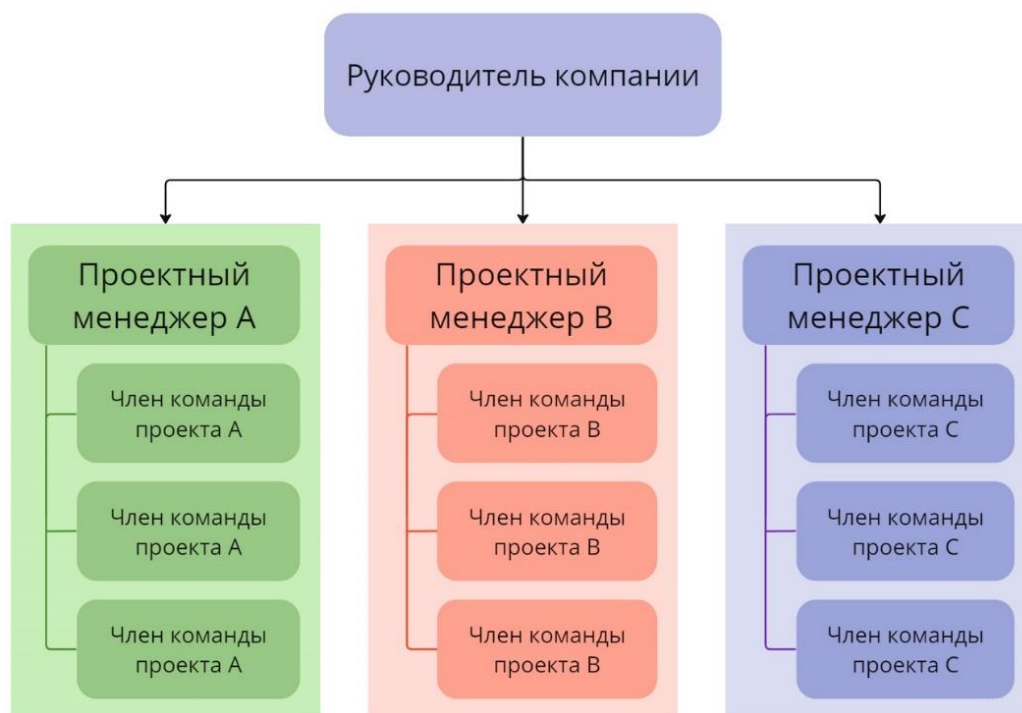


Рис. 4. Проектная организационная структура

В проектной оргструктуре важно четкое определение ролей и ответственности, а также эффективная система коммуникаций и прозрачная система премирования.

Матричная организационная структура (Рис. 5.) является гибридным подходом, сочетающим в себе как функциональную, так и проектную оргструктуру [3]. В такой структуре сотрудники вы-

полняют функциональные обязанности в своих отделах, при этом также могут быть временно прикомандированы к проектным командам для выполнения специализированных задач. Основной целью матричной структуры является оптимизация использования ресурсов и управление проектами, обеспечивая при этом баланс между функциональной специализацией и проектной ориентированностью.

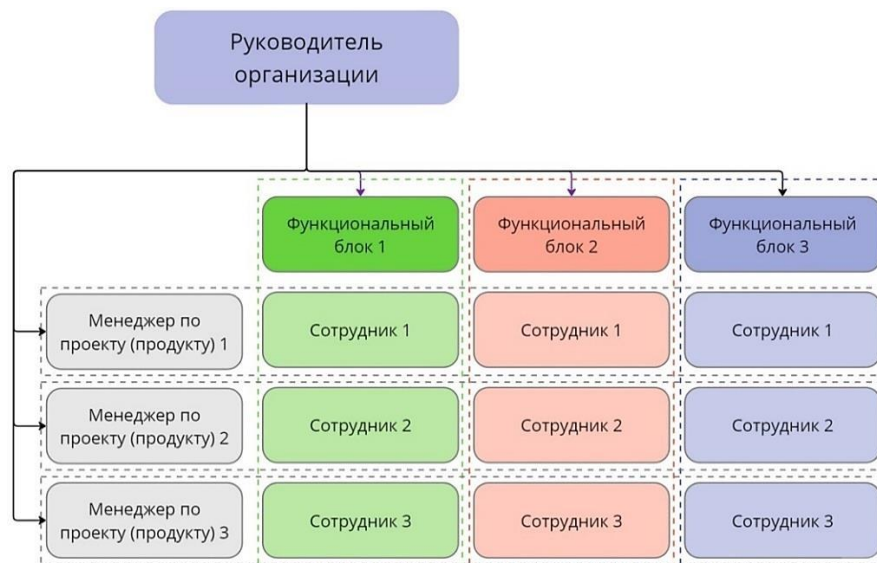


Рис. 5. Матричная организационная структура

В матричной структуре наблюдаются две коллизии, требующих внимания:

- Наблюдается двойное (или более) подчинение сотрудника, что требует чётких ролевых обязанностей, чтобы избежать конфликтов и неоднозначности в приоритетах. Хорошим решением может служить внедрение норм по функциональным и проектным задачам для сотрудника.

- Нарушается статусная функция заработной платы, когда доход исполнителя превышает доход его функционального руководителя. Это может привести к нарушению принципу иерархии в компании и вызвать недовольство у руководи-

теля. Решением может выступать премирование функциональных руководителей на основании достигнутых КПЭ их отделами.

Таким образом, формирование проектных команд в рамках различных организационных структур сопровождается различными проблемами, такими как конфликты интересов, совмещение ролей, коллизии в системе вознаграждения и подчинения, незаинтересованность в результате выполнения проектных задач исполнителями. Рекомендации, предложенные в статье, направлены на минимизацию этих проблем и повышение эффективности реализуемых проектов.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Демчук О.Н. Теория организации / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. 4-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2022. 114 с.
2. Руководство по проектному менеджменту: ГОСТ Р ISO 21500 – 2014 [Введен в действие от 2015-03-01]. М.: Стандартинформ Российской Федерации, 2015. 8 с.
3. Структуры проекта на службе его управления. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/struktura-proekta.html> (дата обращения 04.05.2024)
4. Товб А.С. Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003. 66 с.
5. Юкласова А.В., Теория организации. Самара: Издательство Самарского университета, 2022. 47 с.
6. Essential Guide to Project Organizational Structure. URL: <https://www.smartsheet.com/content/project-management-organization> (дата обращения 04.05.2024).

- 
7. Руководство к своду знаний по управлению проектом. 6-е издание. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.762 с. URL: <https://studylib.ru/doc/6346157/pmbok-6th-edition-ru?ysclid=lvvmkllqfk755726547> (дата обращения: 05.05.2024).

#### REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Demchuk O.N. Teorija organizacii / O.N. Demchuk, T.A. Efremova. 4-e izd., ster. M.: FLINTA, 2022. 114 s.
2. Rukovodstvo po proektnomu menedzhmentu: GOST R ISO 21500 – 2014 [Vveden v dejstvie ot 2015-03-01]. M.: Standartinform Rossijskoj Federacii, 2015. 8 s.
3. Struktury proekta na sluzhbe ego upravlenija. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/struktura-proekta.html> (data obrashhenija 04.05.2024)
4. Tovb A.S. Cipes G.L. Upravlenie proektami: standarty, metody, opyt. M.: ZAO «Olimp Biznes», 2003. 66 s.
5. Juklasova A.V., Teorija organizacii. Samara: Izdatel'stvo Samarskogo universiteta, 2022. 47 s.
6. Essen-tial Guide to Project Organizational Structure. URL: <https://www.smartsheet.com/content/project-management-organization> (data obrashhenija 04.05.2024).
7. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniju proektom. 6-e izdanie. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.762 s. URL: <https://studylib.ru/doc/6346157/pmbok-6th-edition-ru?ysclid=lvvmkllqfk755726547> (data obrashhenija: 05.05.2024).