

Перминова Светлана Васильевна

доктор культурологии, профессор,
проректор по учебной работе
Санкт-Петербургского института искусств
и реставрации

Гутман Светлана Семеновна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры мировой и региональной
экономики
Инженерно-экономического института
Санкт-Петербургского государственного
политехнического университета

КУЛЬТУРА В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Аннотация:

Проектно-ориентированные компании имеют специфическую стратегию, специфическую организационную структуру и специфическую культуру управления проектами, программами и портфелями проектов. В статье рассмотрены вопросы, связанные с учетом специфической культуры проектно-ориентированной организации при управлении проектами и программами разного уровня. Описаны отличительные черты проектно-ориентированной организации. Предлагается использовать новый подход к управлению проектами и программами, который учитывает влияние модели обучающейся организации, влияние управления в условиях ограниченности ресурсов и общего управления качеством. Рассмотрены понятия «проектная культура» и «субкультура проектов и программ в проектно-ориентированной компании». Описаны возможные барьеры в межкультурной коммуникации, с которыми могут столкнуться участники проекта.

Ключевые слова:

проект, программа, управление проектами, проектно-ориентированная организация, организационная культура, субкультура, межкультурные коммуникации, проектная культура.

Perminova Svetlana Vasilyevna

D.Phil. in Cultural Science, Professor,
Vice Rector for Academic Affairs,
St. Petersburg Institute
for Arts and Restoration

Gutman Svetlana Semyonovna

PhD in Economics,
Assistant Professor,
World and National Economics Subdepartment,
Institute of Industrial Economics and Management,
St. Petersburg State Polytechnical University

CULTURE IN THE PROJECT-ORIENTED COMPANY

Summary:

Project-oriented companies have specific strategy, specific organizational structure and specific project, programs and projects portfolio management culture. The article discusses issues related to the specific culture of project-oriented organizations in the management of projects and programs at various levels. The distinctive features of the project-oriented organization are described. It is proposed to use a new approach to the management of projects and programs that takes into account the impact of the learning organization model, the influence of management with limited resources and general quality management. The concepts of "project culture" and "subculture of projects and programs in the project-oriented company" are observed. The article describes possible barriers to the intercultural communication the project participants may face.

Keywords:

project, program, project management, project-oriented organization, organizational culture, subcultures, intercultural communication, project culture.

Компании и части компаний, такие как дивизионы, бизнес-единицы и центры прибыли, которые используют проекты и программы как временную организацию для выполнения уникальных бизнес-процессов среднего и большого масштаба, могут быть определены как проектно-ориентированные компании. Проектно-ориентированная компания имеет специфическую стратегию, организационную структуру и культуру управления проектами и программами. Необходимость обеспечения соответствия стратегии, организационной структуры и культуры управления проектами их целям и задачам является одной из основных проблем управления. Чем разнообразнее проекты и программы в проектно-ориентированной компании, тем сложнее управление организацией. Это зависит от динамики и сложности отдельных проектов, а также от отношений между проектами.

Многие кросс-культурные исследования [1; 2; 3; 4] показали, что различные культуры поддерживают различные верования и методы управления, особенно когда эти культуры отражают принципиально разные представления о реальности. Например, исследования [5] показали, что теории управления проектом, применяемые на Западе, невозможно в чистом виде применять на практике на Ближнем Востоке, так как арабская культура очень сильно отличается от культуры крупных западных стран.

Организационная культура может рассматриваться как совокупность ценностей, норм, стереотипов поведения, которые совместно разработаны и используются членами в организации.

Непосредственно культура организации неощутима. Ее можно наблюдать за счет используемых символов, навыков и инструментов.

Специфические ценности и нормы характеризуют и культуру проектно-ориентированной компании, а также позволяют провести различие между проектно-ориентированной компанией и не проектно-ориентированной компанией. Особенности проектно-ориентированной компании можно увидеть в заявленной миссии (рис. 1).

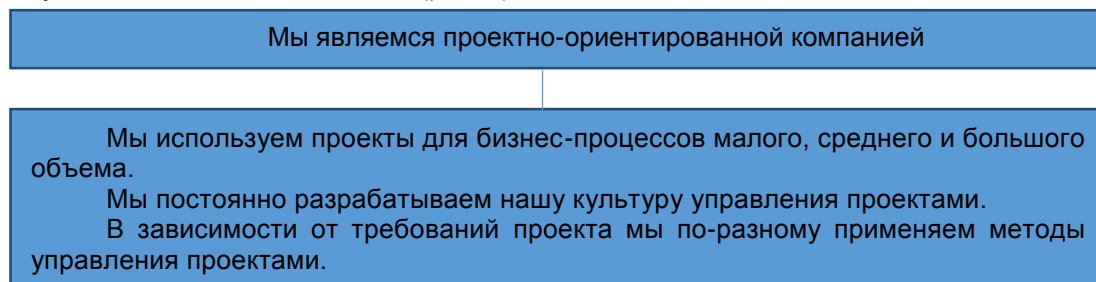


Рисунок 1 – Пример отрывка из миссии проектно-ориентированной компании

Характеристика не проектно-ориентированной компании описана в таблице 1. Не проектно-ориентированные компании также могут выполнять проекты, но они не имеют явной культуры и специфических характеристик, как проектно-ориентированная компания.

Таблица 1 – Характеристика не проектно-ориентированных организаций

1. Термин «проект» используется для самых разных вещей, в том числе для рутинных задач. Проектам не хватает адекватного внимания со стороны руководства
2. Границы проекта определяются в соответствии с отделами и подразделениями компании. Это приводит к очень большому количеству небольших проектов и, как следствие, к частичной оптимизации. Интегративная работа должна выполняться в постоянной организации, которая обычно перегружена
3. Никто не знает, какие и сколько проектов ведутся в одно время. Не существует информации относительно портфелей проектов. Проекты возникают неформально, выполняются параллельно проекты с одними и теми же целями и не контролируются ресурсы, необходимые для проектов
4. Не используются методы управления проектами. Это означает, что потеряны прозрачность и шанс для эффективного взаимодействия в проектах
5. Сотрудники оставляют индивидуальный «след» в проектах. Это означает «изобретать велосипед» для каждого проекта. Профессионализм в управлении проектами зависит исключительно от квалификации отдельных лиц
6. Цели и задачи согласовываются от одного совещания по проекту к другому, т. е. отсутствует картина всего проекта

Ценности, нормы и поведенческие модели в организации можно разделить в зависимости от подхода к управлению. Традиционный подход к управлению характеризуется: иерархией как основным инструментом интеграции; сотрудничеством, основанным на определении взаимодействия между сотрудниками, и операциями, выполняемыми функциональными подразделениями. Организации с традиционным подходом к управлению не могут полностью использовать организационный потенциал проектов и программ.

Для успешного, эффективного управления проектами и программами требуется применять новую парадигму менеджмента. Приведем характеристики новой парадигмы менеджмента:

- Ориентация на клиента.
- Восприятие организации как фактора конкурентоспособности.
- Ориентация процесса и команды.
- Расширение прав и возможностей сотрудников.
- Взаимодействие с клиентами, партнерами и поставщиками.
- Непрерывное изменение.

Эта новая парадигма менеджмента учитывает влияние модели обучающейся организации, влияние бережливого управления и общего управления качеством (табл. 2).

Существующий в компании подход к управлению создает культурные рамки для выполнения проектов и программ. Отношения между подходами к управлению в проектно-ориентированной компании и к управлению проектами приведены в табл. 3. Как можно заметить из данных таблицы, эффективные проекты основаны на системном, процессно-ориентированном подходе к управлению проектами и с учетом влияния новой парадигмы менеджмента.

Таблица 2 – Новая парадигма менеджмента

Влияния обучающейся организации [6]
Важный фактор конкурентоспособности – восприятие организации Различие между индивидуальным, коллективным и организационным обучением Необходимость обучения и переобучения Непрерывное обучение
Влияния бережливого управления [7]
Постоянное совершенствование Ориентация на процесс Плоские, гибкие организационные структуры Концентрация на ключевых компетенциях Работа в команде Сети и кооперация
Влияние общего управления качеством [8]
Контроль качества, обеспечение качества и управление качеством Ориентация на потребителя Качество продукции и процесса

Таблица 3 – Отношения между парадигмами управления и подходами к управлению проектами [9]

	Традиционное управление	Новая парадигма менеджмента
Традиционное управление проектами	Культура уместна Неэффективные проекты Доминирование организационной линии	Культурные сочетания вряд ли возможны Высокий потенциал для конфликтов
Системное управление проектом	Культурные различия Эффективные проекты все еще возможны... Высокий потенциал для конфликтов	Культура уместна Эффективные проекты «Расширение прав и возможностей» проектов

Культура проекта

В экономически развитых странах мира проекты стали обычным способом ведения бизнеса, т. е. они воспринимаются как само собой разумеющееся (должное). Люди привыкли работать через проекты, и они чаще всего имеют непосредственный опыт работы в рамках проекта. Культура проекта имеет две формы: культуру, которая легко принимает проекты как нормальный способ работы, и культуру конкретного проекта.

Однако в рамках проектной группы могут быть участники из таких районов мира, в которых люди не сталкивались с проектами как способом работы, и они имеют недостаточно полное представление об основных методах управления проектами или моделях поведения, которые вызывает такая работа. Кроме того, они не имеют опыта работы в такой среде, поэтому те, кто имеет большой опыт проектной работы, могут сделать неправильные выводы (предположения) об уровне опыта своих коллег.

Субкультуры в проектно-ориентированных организациях

Для развития проектов и программ организации разрабатываются соответствующие субкультуры в проектно-ориентированной компании. Разработка специфических культур для конкретных проектов и программ способствует успеху проектов и программ.

Как подсистему организации проект можно отличить от других подсистем, таких как отделы или другие проекты. В принципе, процесс разделения культуры на субкультуры можно выполнять по мере необходимости. Тем не менее это является необходимым условием для того, чтобы соответствующие культуры, характеризующиеся моделями собственных ценностей, норм и образцов поведения, могли быть узнаваемы и разделялись сотрудниками.

Независимо от типа культуры, с которыми вы сталкиваетесь при управлении проектом или программой, ключевым является обучение проектной команды и ключевых игроков заинтересованных сторон. Обучение должно проходить по следующей схеме:

1. Осознание. Чтобы члены команды знали, что их отличает от других иностранцев в социальном поведении и предположениях.
2. Знание. Помочь людям узнать свои отличия от людей из разных уголков мира.
3. Навыки. Научить людей навыкам, которые необходимы для эффективного общения с иностранцами.

Для того чтобы достичь наилучшей производительности команды проекта, менеджеру проекта важно понять, как национальные особенности влияют на поведение людей в проектной команде, т. е. решить вопрос по преодолению барьеров в межкультурной коммуникации. Можно рассмотреть следующие барьеры в межкультурной коммуникации:

- Разговорный язык, язык – это не просто набор слов и правила их использования (грамматика). Настолько укоренились социальный контекст и культурные аспекты, что они редко рассматриваются, это создает проблемы, связанные с интерпретацией.

- Невербальная коммуникация, так называемый язык тела передает много информации, так что бессознательные жесты и манеры могут изменить смысл вербального сообщения или отправить противоречивые сообщения, т. е. могут быть интерпретированы по-разному в разных культурах.

- Стереотипы – это естественная, но бесполезная тенденция пытаться на основе нашего предыдущего опыта установить соответствие незнакомых людей, т. е. мы видим то, что хотим видеть, а не то, что действительно есть.

- Субъективное отношение – тенденция оценивать поведение других культур как хорошие или плохие по сравнению с нашей собственной культурой.

- Финальный барьер – стресс, который обычно сопровождает межкультурные обмены.

В самых крайних случаях, когда встречаются два человека или более из разных культур и возникает непонимание, это может перерасти в то, что называется культурным шоком.

Таким образом, при управлении проектами необходимо учитывать, что национальная культура может влиять на практику управления проектами и что следует принимать во внимание последствия культурных различий при работе с международными проектами, в которых заинтересованные стороны проекта относятся к разным культурам.

Ссылки:

1. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.
2. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.
3. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур / пер. с англ. В.Б. Кашкина // Язык, коммуникация и социальная среда. 2014. № 12. С. 9–49.
4. Minkov M. *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, 2007.
5. Chapman JD. A critical analysis of the application of Western project management theories in the Middle East, in *PMI Research Conference 2004 Proceedings*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.
6. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London, 1998.
7. Womack J. *Autoindustrie – Die zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt, 1992.
8. Juran J.M. *Handbuch der Qualitätsplanung*. Landsberg am Lech, 1991.
9. I Cleland D. and Gareis R. *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*, Second Edition. 2006.

References:

1. Hofstede, G, Hofstede, GJ & Minkov, M 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed., McGraw-Hill USA.
2. Hofstede, G 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications.
3. Hofstede, G 2014, 'Hofstede model in context: quantitative characterization parameters cultures', *Language, communication and social Wednesday*, no. 12, pp. 9-49.
4. Minkov, M 2007, *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*, Sofia.
5. Chapman, JD 2004, *A critical analysis of the application of Western project management theories in the Middle East*, in *PMI Research Conference 2004 Proceedings*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
6. Senge, P 1998, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, London.
7. Womack, J 1992, *Autoindustrie - Die zweite Revolution in der Autoindustrie*, Frankfurt.
8. Juran, JM 1991, *Handbuch der Qualitätsplanung*. Landsberg am Lech.
9. I Cleland, D & Gareis, R 2006, *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*, Second Edition.