

УДК 334.021

DOI 10.21661/r-464702

Г.М. Бердыкулова, А.А. Мальдебеков

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУР НА УСПЕШНОСТЬ ПРОЕКТА

Аннотация: статья посвящена изучению влияния организационной и проектной культур на эффективность управления проектами компании путем систематизации знаний и сравнительного анализа практики мировых компаний, что позволило выявить определяющие факторы и критерии успешности проектов и влияния организационной культуры на проект; ключевые аспекты корпоративной культуры и культурную интеграцию в условиях глобализации.

Ключевые слова: организационная культура, проектная культура, корпоративная культура, культурная интеграция, эффективность управления проектами, глобализация.

G.M. Berdykulova, A.A. Maldebekov

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL AND PROJECT CULTURES ON PROJECT SUCCESS

Abstract: the article is dedicated to studying the influence of organizational and project cultures on effective project management of the company by knowledge systematization and the comparative analysis of world companies' practice that allowed to reveal the main factors and criteria of projects success and negative influence of organizational culture on the project; key aspects of corporate culture and cultural integration under the conditions of globalization.

Keywords: organizational culture, project culture, corporate culture, cultural integration, effectiveness of project management, globalization.

Ученые из области управления проектами выявили множество причин неудач проектов. Неудачу или успех проекта можно определить двумя способами. Во-первых, существует традиционный критерий успеха – выполнение проекта в

рамках времени, затрат и качества. Второй критерий ориентирован на бизнес удовлетворенность клиентов, последующие операции, финансовый успех, техническое совершенство, соответствие стратегии, этический, безопасный, опасный для здоровья и экологически чистый продукт проекта, повышение репутации компании, удовлетворенность сотрудников и т. д. [1, с.45].

Широко признано, что организационная культура влияет на организационные и проектные показатели [2, с. 30]. Согласно РМВоК 5, организационные культуры могут сильно влиять на способность проекта достигать своих целей [3]. Менеджер проекта должен понимать различные организационные стили и культуры, которые могут повлиять на проект. Менеджер проекта должен знать, какие люди в организации являются лицами, принимающими решения или влияющими на них, и работать с ними, чтобы повысить вероятность успеха проекта.

В свете глобализации понимание влияния культурных влияний имеет решающее значение в проектах с участием различных организаций и мест по всему миру. Культура становится решающим фактором в определении успеха проекта, а мультикультурная компетенция становится критически важной для руководителя проекта

Литература по управлению проектами в основном посвящена изучению влияния организационной культуры на две области: передачу знаний и эффективность рабочей группы [2, с. 25]. Точно так же большое внимание уделялось изучению переменных на уровне проектов, таких как командный стиль общения, сотрудничество и структура проекта в отношении организационной культуры [4].

Культура кланов создает благоприятный климат, характеризующийся горизонтальным общением, расширением прав и возможностей, участием и участием; это позитивно влияет на бизнес и выполнение проекта. Тем не менее, для достижения успеха проекта, Язици предполагает, что доминирующей должна быть культура кланов и рынков [2]. Беласси и соавторы отмечают, что организационная культура также оказывает косвенное влияние на производительность через переменные проекта и другие организационные методы [4].

Хансен и Вернерфельт показали, что организационные факторы объясняют примерно вдвое большую дисперсию прибыли, чем экономические факторы [5]. Генри и Соуза-Поза во всеобъемлющем обзоре литературы предположили, что культура может быть существенным фактором неудачи проекта [6]. Они также утверждали, что культура широко не освещена в литературе. Аймал и Кошкинен также пришли к выводу, что неудача многих проектов может быть отнесена к организационной культуре и что значительная роль менеджера проекта состоит в объединении нескольких различных организационных и профессиональных культур в одну культуру проекта [7].

Можно также утверждать, что культурные факторы воздействуют на эффективность ИТ-проекта. Например, некоторые авторы считают, что положительная рабочая среда создает эмоциональную безопасность необходимую для повышения эффективности ИТ-проекта [8]. Кинг и Бу в сравнительном исследовании между китайскими и американскими ИТ-специалистами также нашли, что институциональный коллективизм оказал значительное влияние на восприятие ИТ-персонала и их возможную производительность при работе над ИТ-проектами [9]. Таким образом, организационная культура оказывает непосредственное влияние на эффективность ИТ-проектов.

Грей провел исследование для изучения взаимосвязи между результатами проекта и социальным и управлением климатом, в котором реализуются эти проекты. Основываясь на обширных научных исследованиях в области управления проектами в крупных британских организациях, появились данные, свидетельствующие о том, что успех проекта снижается по мере увеличения уровня личной и окружающей угрозы, воспринимаемой членами команды проекта.

Другие организационные характеристики, такие как свободное выражение, опрос, участие в определении целей, инновации и удовлетворение от самой работы, как было установлено, положительно связаны с успешными результатами проекта, в то время как организационные изменения и конфликты отрицательно связаны с успехом проекта [10].

Сенн и Харт обнаружили, что новые инициативы или проекты терпят неудачу или получают более низкие результаты из-за барьеров, вызванных культурой, которая не готова и не способствует инициативе или проекту [11]. Они упоминают сопротивление изменениям, отсутствие предвзятости в действиях, отсутствие совместной работы и отсутствие ориентации на клиента как барьеры, которые приводят к неудаче этих проектов или инициатив.

Авторы продолжили утверждать, что секрет создания высокопроизводительных команд лежит в организационной культуре. Сплоченные команды склонны развивать сильную культуру. Они лояльны, преданы делу и продуктивны. Но сплоченность также может быть недостатком, если цели команды не согласованы с целями проекта. В проектах, где существуют различные организационные культуры, может возникнуть проблема, если существует много сплоченных команд из разных организаций.

Кроме того, было установлено, что организационная культура, которая поддерживает общение и сотрудничество между командами, способствует повышению эффективности менеджера проекта и удовлетворенности членов команды [12]. Также была выявлена существенная взаимосвязь между позитивной рабочей средой с сильным лидерством и успехом проекта разработки нового продукта.

Некоторые авторы считают, что самым важным вопросом в успешной реализации проектов является поддержка высшего и старшего руководства [13; 14]. Отсутствие участия топ-менеджеров является основным испытанием менеджеров проектов, которые, по мнению руководства, заслуживают самого пристального внимания. Янг и Джордан представили следующее определение поддержки высшего руководства: генеральный директор и другие старшие руководители уделяют время анализу планов, отслеживанию результатов и решению проблем управления [15].

В равной степени важны отношения между руководством проекта и высшим руководством. Хорошие отношения с руководством, особенно со спонсором, включают в себя следующие факторы:

4 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

1. Руководитель проекта имеет право принимать решения, связанные с проектом. Это делается путем децентрализации полномочий и принятия решений.

2. Спонсор периодически информируется об исполнении проекта и всегда доступен. Руководителю проекта (и другому персоналу проекта) рекомендуется представлять рекомендации и альтернативы, а не просто проблемы.

3. В отчете о статусе выполнения проекта должно быть включено именно то, что требуется.

4. Существует политика, предусматривающая периодические брифинги [16].

Исследование одной из норвежских компаний в сфере нефтедобычи показало, что наиболее распространенными и разделяемыми ценностями в организации являются открытость, доверие и гибкость. Открытость оказывает сильное влияние на результат проекта, что возможно благодаря вовлечению всех участников на ранних стадиях проекта и пониманию целей проекта и их задач. Открытое общение ведет к эффективному взаимодействию участников проекта, что, в свою очередь, позволяет согласовывать цели и ожидания. Это также позволяет избежать недоразумений в течение жизненного цикла проекта.

Доверие – это практическая ценность управления для сотрудников, что, в свою очередь, может привести к гибкости. Практика доверия также включает уровень ценности (доверия), который зависит от сторон, участвующих в отношениях. Доверие является фундаментальным фактором в принятии решений. В отношениях доверие является одним из различных факторов, которые оцениваются для любого типа транзакции между вовлеченными сторонами. Доверие основано на ожиданиях. Следовательно, его легко потерять, поскольку ожидания нарушены. Следовательно, он дополняется и дополняется механизмами контроля.

Преимущества высокого уровня доверия в отношениях непосредственно видны в открытых, прозрачных и честных сообщениях, а уверенность в проекте может улучшиться по мере того, как ожидания оправдаются [17, с. 168].

В своем исследовании Шор описал влияние организационной культуры на успешность некоторых крупных проектов [2].

Одним из таких является проект в рамках программы NASA Mars Surveyor, в котором аппарат Mars Climate Orbiter был направлен на орбиту Марса и собирал экологические и метеорологические данные. Но по мере того, как космический корабль приближался к своему месту назначения, сигналы телеметрии стихали, и миссия на 125 миллионов долларов не удалась.

Коренной причиной, идентифицированной NASA, было неспособность преобразовать метрику и единицы английского языка. В докладе группы по расследованию Марса было выявлено несколько факторов, способствовавших этому сбою: в процессе разработки системы не был адекватно рассмотрен переход от разработки (Lockheed) к операциям (NASA); неадекватная связь между элементами проекта; и неадекватное укомплектование кадрами и обучение.

В течение нескольких месяцев после неудачи Mars Climate Orbiter та же участь постигла Mars Polar Lander, связанного с ним проекта NASA ценой в 165 миллионов долларов. Его полет был беспрецедентным, пока он не начал приземляться. Затем во время его спуска на грубою местность полярной шапки сигналы телеметрии затихли. Не имея данных, чтобы точно определить точную причину отказа, команды, расследующие аварию, предположили, что спусковые двигатели аппарата отключились преждевременно.

Неадекватная реакция его движков была связана с программными сбоями. Преобладающая культура NASA «Лучше, быстрее и дешевле», которая определяет период, когда эти проекты находились в разработке, неоднократно подчеркивалась как способствующий фактор этих неудач [2, с. 8].

В то время как проблему траектории, связанную с Mars Climate Orbiter, и проблему зажигания двигателя, связанную с Mars Polar Lander, можно охарактеризовать как техническую, в отчете Совета по расследованию сбоев Mars Climate Orbiter говорится, что одной из причин провала также являлись ошибки в менеджменте [2, с. 10]. Они обнаружили, что эти проекты страдали от недостатка участия высшего руководства и чрезмерной зависимости от неопытных руководителей проектов. Совет также подверг критике стратегию, в которой

6 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

руководители проектов в одной организации (Lockheed) отвечали за разработку, а отдельная организация (NASA) отвечала за операции после запуска.

Еще одним примером отрицательного влияния организационной культуры является проект PBMR – южноафриканский ядерный проект, целью которого было разработать и продавать мелкомасштабные высокотемпературные реакторы в Южной Африке и на международном уровне. Проект PBMR имел огромные организационные проблемы, связанные с тем, что человеческие ресурсы извлекались из разных организаций в глобальном масштабе и подразумевались разные организационные культуры. Эта многокультурная среда способствовала как позитивному, так и негативному воздействию на проект.

Проект PBMR постоянно создавал чрезмерно оптимистичный график, в который никогда не укладывались. Стоимость проекта также продолжала увеличиваться без существенного увеличения объема. Как представляется, проект не провел должного анализа заинтересованных сторон. Это могло бы помочь в понимании роли, которую выполняли NNR, Eskom и другие заинтересованные стороны [18, с. 8].

Это исследование показало, что организационная культура проекта PBMR не была эффективной и способствовала провалу проекта. Единая организационная культура обеспечила бы проекту улучшенную организационную стабильность и надлежащую интеграцию различных элементов в проекте.

В отсутствие общей организационной культуры культурное разнообразие вызвало дисфункциональный конфликт, а это, в свою очередь, негативно отразилось на работе проекта. После присуждения контракта на услуги EPCM, проект не тратил достаточно времени на согласование целей и задач различных участников проекта. Это привело к путанице с точки зрения роли персонала EPCM и PBMR.

Кроме того, культурное разнообразие, вызванное международными командами из разных организаций, не было должным образом интегрировано в проект, что означало, что каждая субкультура воспринимала доверие, приверженность, успех, совместную работу, отношение ко времени и принятие решений по-

разному, отсюда свидетельство разногласий по ключевым вопросам и этике. Укрепление организационной культуры в проекте, позволило бы уменьшить негативные последствия культурных различий. Руководители проекта, похоже, не понимали этого, и только к концу проекта прилагались усилия для решения этой проблемы [18, с. 12].

Опрос, проведенный компанией Blu-Prints Южной Африки в 2009 году в NMG, определил корпоративную культуру как важный компонент успеха организации [19, с. 14]. Грэй указывает, что в некоторых организациях культура поощряет реализацию целей, следовательно, это способствует повышению успеха проектов [20]. В этой среде используемая структура управления проектом играет менее значительную роль в успехе проекта. Компания Blu-Prints определила различные аспекты корпоративной культуры. Ключевым среди них было общение, совместная работа, награда и признание, обучение и развитие.

Опрос Blu-Print выявил несколько аспектов корпоративной культуры, которые влияют на производительность Nation Media Group (NMG). Они включали:

- фаворитизм менеджеров во время рекламных акций, которые были привязаны к «синдрому крестного отца»;
- отсутствие координации и командной работы;
- деморализованный персонал;
- плохие коммуникации;
- негибкие правила и барьеры, которые замедляли планы действий;
- перекладывание вины на других участников [19, с. 29].

Эта сильно укоренившаяся слабая культура влияла на работу различных проектов, осуществляемых компанией. Несспособность проектных менеджеров работать в такой культуре приводило к расходованию времени, ресурсов и возможностей.

Примером положительного влияния организационной культуры на проект является проект «777». Когда Boeing установила радикально новый подход к управлению проектами для проекта 777, она надеялась, что это улучшит

устаревшие процессы проектирования и управления, которые существовали десятилетиями.

В центре этого подхода была открытая культура, в которой команды должны были включать представителей от инженеров, производителей, менеджеров, поставщиков и клиентов. Это была культура, которая не препятствовала конфликту, и если предложение было проигнорировано, членам команды было предложено вывести его на следующий высокий уровень. Это был принципиально новый подход к управлению проектами в компании Boeing, который привел к созданию одного из самых успешных самолетов в своей истории [22].

Стэйр на основе множества исследований различных аспектов влияния организационной культуры, таких как: организационная стратегия, структура, культура, системы, модели поведения и процессы организации, определяющие внутреннюю среду, необходимую для успешного управления проектами, определила три типа воздействия организационной культуры на проект (таблица 1).

Таблица 1

Типы воздействия организационной культуры на проект

Тип	Исследования
Организационная культура с косвенным влиянием	Вовлеченность сотрудников, согласованность (сильная внутренняя культура, ценности), миссия и долгосрочные направления, адаптируемость к окружающей среде; ориентация на конкурентоспособность, обоснование решений, кросс-функциональная интеграция, философия коммуникации, стиль управления людьми, гибкость, философия людей, личная компетентность, поддержка процессов и систем, управление эффективностью; позитивная рабочая среда, лидерство в управлении, ориентированность на результат, удовлетворенность клиентов; сильные возможности управления и контроля или более эффективный стиль работы; очень слабая «мы все здесь друзья» или очень формальная «застегнутые» культуры; иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая культуры;
Организационная культура проекта (прямое влияние)	Поддержка и отношение высшего и линейного менеджмента, мониторинг, приоритизация и штатное расписание проектов; организационная политика, процедуры, правила, формальные и неформальные роли; поддержка отделов в достижении целей проекта, приверженность сотрудников целям проекта в контексте их балансирования с другими, потенциально конкурирующими целями, планированием проекта – способом оценки работы или распределения

	ресурсов проектами, выполнением проектных команд – как менеджеры оценивают его и как оценивают результаты проектов;
«Субкультура» проектной команды (прямое влияние)	Эффективные коммуникации, сотрудничество, доверие и командная работа, готовность делиться идеями и проблемами между членами команды, социальными действиями команды, уровень формальности в команде.
Примечание: составлено авторами на основании источника [2]	

Хотя эти результаты являются многообещающими, исследований по роли организационной культуры в управлении проектами очень мало. Несмотря на обширные исследования в процессах и методах управления проектами, а также в руководстве проектами, организационная культура в значительной степени недооценивается в исследованиях управления проектами.

Список литературы

1. Stare A. The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949–6181, Hampp, Mering, 2012. – Vol. 17. – Iss. 1. – P. 40–67.
2. Shore B. Systematic biases and culture in project failures. Project Management Journal. – 2008. – №39 (4). – P. 5–16.
3. Yazici H.J. The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. Project Management Journal. – 2009. – №40 (3). – P. 14–33.
4. PMI. (2013, Project Management Institute, 2013). A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE). – 5th Edition. – P. 20–21.
5. Belassi, W., Kondra, A. Z., Icmeli Tukel, O. New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture. Project Management Journal. – 2007. – №38 (4). – P. 12–24.
6. Hansen, G.S. and Wernerfelt, B. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. Strategic Management Journal. – 1989. – №10. – P. 399–411.
7. Henrie, M., and Sousa-Poza, A. A Sociotechnical Cultural Literary Review. Project Management Journal. – 2005. – №36 (2). – P. 5–14.

8. Ajmal, M. M. and Koskinen, K. U. Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39: 7–15. doi:10.1002/pmj.20031. – 2008.
9. Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C., Gunsel, A., Antecedents and results of emotional capacity in software development project teams. *J. Prod. Innov. Manag.* – 2011. – № 28 (6). – P. 957–973.
10. King, R.C., Bu, N., Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* – 2005. – №16 (1). – P. 46–64.
11. Gray R. Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*. – 2001. – №19 (2). – P. 103–109.
12. Senn L. and Hart, J., «Winning Teams: Winning Culture», 1 st ed., The Leadership Press Inc., 2006.
13. Doolen, T.L., M.E. Hacker, et al. «The Impact of Organizational Context on Work TeamEffectiveness: A Study of Production Team». *Transactions on engineering management*. – 2003. – Vol. 50. – №3.
14. Kerzner, H., Saladis, F. P. What functional managers need to know about project management. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.
15. Tinnirello P.C. *New Directions in Project Management*. – Boca Raton: Auerbach Publications. – 2001.
16. Young R. and Jordan E. Top management support: Mantra or necessity? *International Journal of Project Management*. Received 2 June 2008; accepted 3 June 2008. – 2008.
17. Kerzner H. (2001). Strategic planning for project management: using a project management maturity model. – New York: John Wiley & Sons.
18. Zidane Y., Hussein B. Categorization of Organizational Factors and Their Impact on Project Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 226, 14 July 2016. – 2016. – P. 162–169.

19. Nkwana N.P., Lalk J. The impact of organisational culture on project success or failure: The PBMR Case. Published and used by INCOSE SA with permission. – 2012.
 20. Jumba Ch. The effect of corporate culture on project performance at nation media group. A research project submitted to the department of business administration in partial fulfillment of the requirements for the award of masters in business administration of kenyatta university. – 2013.
 21. Gray, J.H., Densten, I.L., & Sarros, J.C. A matter of size: does organizational culture predict satisfaction in small organizations? Melbourne, Australia. Journal of Small Business and Entrepreneurship. – 2003. – № 17 (1). – P. 42–53.
 22. Cohen, I. Philip Condit and the Boeing 777: From design and development to production and sales. In H. Kerzner, Project management case studies. – New York: Wiley, 2000. – P. 81–104.
-

Бердыкулова Галия Мертаевна – канд. экон. наук, и.о. профессора АО «Международный университет информационных технологий», Республика Казахстан, Алматы.

Berdykulova Galiya Mertaevna – candidate of economic sciences, acting professor of International University of Information Technology, Republic of Kazakhstan, Almaty.

Мальдебеков Аслан Арманулы – магистр экон. наук, Республика Казахстан, Алматы.

Maldebekov Aslan Armanuly – master of science in Project Management, Republic of Kazakhstan, Almaty.
