

Посилання на статтю

Гладкая Е.Н. Корпоративная культура и культура управления проектами в организации: изменения при внедрении проектного подхода / Е.Н. Гладкая// Управление проектами и развитие производства: Сб.науч.раб. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2008. - № 4 (28). - С. 154-157. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/28/08genvpp.pdf>

УДК 005.8:005.73

Е.Н. Гладкая

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Рассмотрены проблемы внедрения проектного подхода в организациях и изменения, которые с этим связаны. Рис. 1, ист. 3.

Ключевые слова: организационная культура, культура управления проектами, мягкий компонент, организационное развитие, организационные изменения.

О.М. Гладка

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІНИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

Розглянуто проблеми впровадження проектного підходу в організаціях і зміни, які з цим пов'язані. Рис. 1, дж. 3.

E.N. Glagkaya

CORPORATIVE CULTURE AND THE PROJECT MANAGEMENT CULTURE IN ORGANIZATION: CHANGES APPEARING DURING IMPLEMENTING PROJECT APPROACH

Problems connected with project approach implementing in organization and referent changes are considered.

Введение. Развитие методологии управления проектами своими корнями уходит в период индустриализации 30-х годов. Однако управление проектами как профессиональная комплексная дисциплина и специальная методология эффективного управления изменениями до 90-х годов не было востребовано практикой в период планово-распределительной экономики и преобладания административно-командных методов управления. В тоже время, в период с 30-х по 90 годы в этой области был накоплен значительный опыт и определенные достижения, которые, к сожалению, не получили широкомасштабного применения и не сказались на экономике нашей страны в национальных масштабах. Ситуация резко изменилась в период перестройки в начале 90-х годов, когда Украина заняла свое место в мире профессионального Управления проектами.

Профессиональное управление проектами в Украине за последние 18 лет прошло путь от применения элементов УП для отдельных проектов до создания интегрированных систем управления проектно-ориентированными компаниями и программами. По оценкам ведущих международных и отечественных экспертов широкое применение современных технологий управления проектами и программами позволит в целом повысить эффективность экономики страны как минимум на 15-20% [1].

Управление проектами как новая управленческая культура и технология позволяет форсированно перейти от спонтанного развития в «точках роста» к целенаправленному планомерному развитию, от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации и компании к проектно-ориентированному бизнесу и обществу в целом.

Постановка проблемы и выделение нерешённых вопросов. При реализации проекта по внедрению проектного подхода все внимание отдается исключительно «видимым» изменениям, которые должны будут произойти в компании, т.е. описанию продукта проекта внедрения методологии проектного подхода. Но при этом остается большое количество вопросов, на которые ответы на сегодняшний день выглядят как общая философия и лозунги.

Вот небольшой перечень ключевых вопросов, которые волнуют организации, столкнувшиеся с этой проблемой.

Как работать с «мягким компонентом»?

Кто планирует, отслеживает и несёт ответственность за изменения ценностей сотрудника, компании и организационной культуры в целом?

Как влияет старая культура на осуществление изменений культуры управления?

Как оценить степень влияния организационной культуры на проектную деятельность компании?

Мы видим эти проблемы, но не имеем необходимых инструментов для их решения.

Целью данной **статьи** является желание подстегнуть интерес всех сторон, заинтересованных в развитии культуры управления проектами, для поиска эффективных инструментов управления изменениями в организации связанными с внедрением проектного подхода.

Основные результаты исследования. Управление проектами – одно из направлений, вызывающих сегодня наибольший интерес у руководителей и специалистов во всех сферах деятельности предприятий. Дело в том, что большинство компаний концентрируются на конкретных нуждах отдельных проектов и их исполнителей. Но уроки, которые мы извлекаем из практики, свидетельствуют о том, что если в компании нет понимания культуры управления проектами, то обучение отдельных специалистов ничего не даст с точки зрения развития компании в целом. Под культурой понимается развитое на должном уровне управление всей совокупностью проектов (портфельное управление) и адекватная атмосфера, позволяющая сделать управление проектами успешным.

Одной из движущих сил широкого распространения идей проектного управления являются транснациональные компании, заинтересованные в том, чтобы специалисты в разных странах говорили на одном языке в области управления проектами. Эти компании хотят, чтобы методы управления проектами стали общим инструментом во всем мире.

Введение практики интегрального управления проектами и связанной с этим формализации управления проектами обычно требует значительных изменений

в отношении к работе, понимании дела, обязанностях, методах и подотчетности во всех участвующих организациях [2, с.114].

Необходимым преобразованиям препятствуют культурные и иные факторы как в окружении проекта, так и в связанных с ним организациях. Организационная культура – это система общих норм поведения, образа мысли, ценностей, мнений, которые объединяют людей и таким образом создают общие понятия [3, с.273].

Внедрение проектного подхода связано с изменениями сложившейся культуры в организации. Культура – это один из определяющих аспектов организации, который отличает одну организацию от других, хотя бы и работающих в той же отрасли. Культура позволяет уточнить полномочия и объяснить, почему тот или иной человек имеет те или иные полномочия [3].

Что же заставляет организации изменяться и менять привычные устои, а ведь внедрение методологии управления проектами связано с изменениями в двойне?

Во-первых, это желание:

- изменить культуру организации – изменение культуры и ценностей каждого отдельно взятого сотрудника, ориентация его на результат;
- изменить отношения к ответственности каждого сотрудника за результаты своей работы и результаты компании в целом;
- сделать процесс и результаты своей работы прозрачными, понятными и доступными для измерения;
- осуществить изменения при работе с информацией (сбор, накопление, передача; хранение; создание) – присутствие страха в явном и неявном виде;
- владеть ситуацией в целом.

Во-вторых, изменение менеджмента влечёт за собой постоянно возрастающую потребность внедрения изменений в компании.

И первый и второй моменты тесно связаны между собой: они и зависят друг от друга и взаимодополняют друг друга.

Два пути стать проектно-ориентированной компанией:

- когда эта идея приходит в голову сотруднику или группе сотрудников (внедрение снизу-вверх).
- когда эта идея приходит в голову высшему руководству (внедрение сверху-вниз).

В первом случае возможны следующие варианты развития событий:

- внедрение элементов проектного подхода на уровне отдельного проекта;
- если это желание изменить всю компанию – необходимо тщательно подготовленное, иллюстрированное, презентованное обоснование целесообразности, преимуществ и эффекта от внедрения ПП в количественном и качественном выражении;
- обязательно нужна поддержка вышестоящего руководства.

Во втором случае идея обычно проходит проверку на жизнеспособность в данной конкретной организации.

И в первом и во втором случаях все внимание отдается исключительно «видимым» изменениям, которые должны будут произойти в компании, т.е. описанию продукта проекта внедрения методологии проектного подхода. Но при этом остается большое количество вопросов, на которые ответы на сегодняшний день выглядят как общая философия и лозунги.

Практически все компании ощущают эти проблемы, но не имеют необходимых инструментов для их решения.

В работе [2, с.114] автор рассматривает основные принципы пятиэтапной стратегии внедрения изменений (рис. 1), необходимых для эффективного управления проектами.

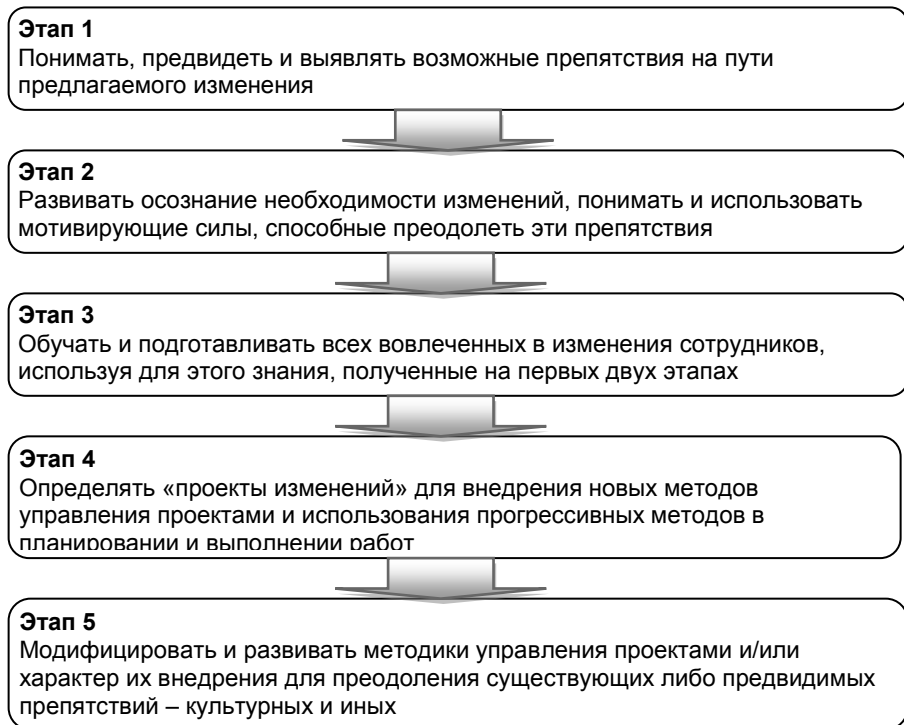
Рис. 1. Принципы пятиэтапной стратегии внедрения изменения

Однако, как было сказано выше, это принципы, а каким образом их реализовать, т.е. с помощью каких инструментов, не сказано. На сегодняшний день мы используем общение в качестве единственного инструмента в преодолении сопротивления и внедрения успешных преобразований, пытаюсь сделать коммуникации в компании более эффективными. Мы разделяем мнение, что люди меняются двумя способами: принудительно или добровольно. Насильственные изменения не дают развить такие факторы как доверие, взаимоуважение, креатив и нацеленность на достижение совместного результата. Очевидно, что чем больше компании игнорируют роль индивида как основной движущей силы организации, тем меньше вероятность того, что она признает необходимость культурных преобразований для личностного развития сотрудников, и тем менее эффективным будет внутренне общение.

Выводы. Вероятность успешного преодоления культурных «барьеров» на пути эффективного внедрения проектного подхода в организации может и должна повышаться за счет использования эффективных инструментов, которые на сегодняшний день практически отсутствуют.

Внедрение проектного подхода связано с изменениями, в тоже время как и само управление проектами – это управление изменениями. Этот факт необходимо учитывать постоянно и при внедрении и при совершенствовании управления проектами в организации.

Универсального подхода в этом вопросе не существует, поскольку каждая



организация уникальна. Однако, необходимо разрабатывать такие инструменты,

орые позволят руководителям компаний и специалистам по управлению проектами измерять и управлять этими изменениями.

ЛІТЕРАТУРА

Воропаев В. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России // http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_1635.

2. Арчибалд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Пер. с англ. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
3. Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами: Практическое руководство/Пер. с англ. – М.: Изд. «Дело и сервис», 2003. – 528 с.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2008 р.