

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире, предприятия, чтобы соответствовать стремительно изменяющимся условиям, нормам и тенденциям развития, должны уметь подстраиваться и совершенствоваться. Постоянно подвергаясь воздействию со стороны внешней среды и стараясь приспособиться к изменениям, современные предприятия должны уметь формировать и накапливать потенциал, который должен обеспечить не только своевременную и правильную реакцию на влияния внешней среды, но и позволит быстро изменять окружающую действительность, успешно управлять деятельностью и развитием всевозможных элементов и систем организации.

Накапливать и развивать подобного рода потенциал организации позволяет корпоративная культура предприятия. Культура организации проявляется практически во всех видах деятельности, в то время как культура человека проявляется в его поведении. Стоит отметить, что в последнее время корпоративная культура занимает все более значительное место в структуре каждого предприятия.

Тема организационно культуры с каждым днем становится все более актуальной, ее можно встретить в различных публикациях, статьях, журналах, на страницах газет, в обсуждениях и на научных форумах. Каждая организация обладает собственной историей, своей организационной структурой, собственными традициями и мифами, которые и составляют корпоративную культуру. Многие исследователи данного вопроса, а также непосредственно предприниматели давно осознали, что умелое и целесообразное управление организационной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом для любой организации. Именно поэтому многие компании основательно подходят к развитию организационной культуры с целью использования всего ее потенциала на благо развития предприятия.

Целью данной работы выступает анализ влияния организационной культуры на проектную деятельность предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Рассмотреть сущность понятия «организационная культура»;
2. Определить роль организационной культуры в процессе управления проектом;
3. Изучить процесс формирования организационной культуры на предприятии, рассмотреть методы формирования, а также способы ее дальнейшего поддержания;

Объектом исследования является организационная культура в проектной деятельности, предметом – взаимосвязь между организационной культурой и проектной деятельностью.

Сама курсовая работа состоит из двух глав, введения, заключения, списка литературы.

# **1. Теоретические аспекты организационной культуры**

## **1.1 Понятие «организационная культура» и его сущность**

В современной экономической литературе понятие «организационная культура» используется совместно с понятиями «корпоративная культура», «управленческая культура», «производственная культура», «деловая культура», а также «культура трудовых отношений». Наиболее близкими понятиями принято считать понятия «организационная культура» и «корпоративная культура», соответственно. В большинстве отечественных работ авторы не разводят эти понятия, напротив, отождествляют. Однако попытки разделить данные понятия все-таки предпринимаются.

Исследуя литературу, мы можем выделить три основных точки зрения, которые касаются соотношения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура». Рассмотрим каждую из них.

Согласно первой точке зрения, корпоративная культура полностью отождествляется с организационной культурой. Западные авторы используют термины «corporate culture» и «organizational culture», и, как правило, данные термины означают одно и то же. Данного подхода придерживаются такие отечественные исследователи, как Персикова Т.Н., Кузнецова Н. и др.

Второй подход раскрывает корпоративную культуру как часть организационной культуры. Данную точку зрения поддерживают Колесникова А. И. и Мортынова М., однако все же она менее распространена. Считается, что приводимые обоснования, позволяющие различать данные понятия, являются неубедительными. Вопрос, чем организационная культура и корпоративная культура отличаются по существу, структуре, функциям и элементам, до сих пор остается неразрешенным.

Самым распространенным подходом является подход, раскрывающий корпоративную культуру и организационную культуру как два отдельных самостоятельных феномена. Согласно данному подходу, это разные явления, которые имеют некоторые пересечения в своих элементах, функциях и структуре, но в тоже время есть аспекты, которые различают эти два типа культур. Организационная культура отражается через документы, приказы и руководство. Главным аспектом корпоративной культуры выступает способ предоставления ценностей, приобщение к которым не может происходить напрямую в виду их определенной специфики.

Традиционно организационная культура понимается как инструмент стратегического развития предприятия посредством стимулирования инноваций и управления изменениями. Организационная культура имеет место быть в любой организации с момента ее создания и до ее реорганизации. Целесообразное развитие и управление организационной культурой положительно воздействует на бизнес предприятия. Организация с правильно сформированной организационной культурой пользуется большим авторитетом на рынке, а также является привлекательной как для потенциальных работников, так и акционеров, партнеров по бизнесу.

В отечественной литературе существует многочисленное количество подходов к раскрытию понятия «организационная культура». Рассмотрим самые распространенные (табл. 1).

Таблица 1 – Современные подходы к определению понятия «организационная культура»

№ Сущность понятия «организационная культура»

Автор

1 организационная культура представляет собой взаимосвязанную систему духовных и материальных ценностей, взаимодействующих друг с другом и отражающие индивидуальность организации, которая проявляется в поведении, восприятии внешней среды и взаимодействии с ней. В. А. Макеев

2 организационная культура является особой, свойственной для определенной организации системой отношений и связей, которые имеют место быть в рамках конкретной предпринимательской деятельности. Е. С. Жариков

3 организационная культура представляет собой перечень самых важных положений, которые все принимают и которые отражаются в ценностях организации, задавая людям ориентиры действий. М. Мартынова

4 организационная культура есть общая психология организации. Питер Вейлл - специалист по теории развития организаций, американский ученый, профессор менеджмента.

5 организационная культура – это допущения, ценности и убеждения, которые свойственны всем членам конкретной организации. К. Дэвис, Д. Ньюстер

6 организационная культура представляет собой вошедший в привычку сотрудников образ мышления, который характерен абсолютно всем членам коллектива и который должен быть привит, хоть и частично, новичкам. Э. Джакус

Продолжение таблицы 1 - Современные подходы к определению понятия «организационная культура»

- 7 Культура организации является системой ценностей и норм, образцов поведения и др., которые обуславливают способ объединения групп в организацию для достижения поставленных организацией целей. Т. Н. Персикова
- 8 организационная культура характеризует набор приемов решения проблем внутренней интеграции и внешней адаптации, который доказал свою действенность и актуальность. Е. Н. Штейн
- 9 организационная культура – это приобретенные смысловые системы, которые передаются с помощью естественного языка и других символических средств, выполняющие репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны формировать культурное пространство. А. Н. Занковский
- 10 организационная культура выступает в качестве сложного комплекса предположений задающего общие рамки поведения, которые принимаются всеми членами организации. Т. Ю. Базаров
- 11 Культура организации – это один из способов формирования организационной деятельности, посредством традиций, фольклора и иных средств передачи основных ценностей, идеологии и убеждений, которые направляют деятельность предприятия в правильное русло. Г. Морган
- 12 организационная культура – это неявное, невидимое и неформальное сознание организации, управляющее поведением людей и формирующееся под воздействием данного поведения. К. Шольц

Представленные выше определения, безусловно, имеют общие моменты. Сравнивая все изложенные нами определения, можно заметить, что большая часть

авторов основываются на образцах поведения, которые свойственны многим предприятиям. Вторым элементом, который упоминается авторами, являются ценностные ориентации, которым следует каждый человек. Данные ценности дают возможность сотруднику выявить, какое поведение будет приемлемым в коллективе, а какое напротив – негативно повлияет на ее развитие. Третий атрибут, который раскрывает сущность организационной культуры, – это символика, посредством которой ценности организации передаются всем ее членам.

Главной целью организационной культуры следует считать обеспечение высокого уровня прибыльности организации благодаря совершенствованию системы управления персоналом для гарантии лояльности сотрудников к руководству, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому.

Основные элементы организационной культуры представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные элементы организационной культуры.[\[1\]](#)

Как мы видим из рисунка 1, организационная культура состоит из идей, ценностей, взглядов, правил, убеждений, различных традиций, которые присущи всей организации в целом и которой должны придерживаться все члены организации. Она включает в себя стиль поведения и общения с клиентами и коллегами, и активность сотрудников, их заинтересованность, уровень мотивации и т.п. Именно поэтому все указанные элементы стоит рассматривать в качестве основополагающей базы, на которой строится организационная культура.

Организационную культуру, как правило, отличает следующее:

1. Слаженность, взаимодействие, крепкий командный дух среди сотрудников на предприятии;
2. Удовлетворение работой, а также гордость за ее конечные результаты;
3. Преданность предприятию, готовность соответствовать высоким стандартам организации;
4. Высокий уровень требовательности к качеству труда;
5. Готовность к переменам, которые, как правило, вызваны требованиями прогресса, инновациями, конкурентной борьбой, не обращая внимания на трудности.

В современном менеджменте принято выделять три основных уровня организационной культуры.

Первый уровень именуется поверхностным. Данным уровнем выступает все то, что человек может увидеть или потрогать: это корпоративная символика, логотип, гимн, флаг, фирменная атрибутика и т.п. К символическому уровню также следует относить мифы, легенды и истории, которые связаны с развитием и становлением организации и выдающихся сотрудников. На поверхностном уровне вещи и явления очень просто обнаружить, однако не всегда можно интерпретировать в понятиях «корпоративной культуры».

Второй уровень – подповерхностный, согласно которому, ценности и нормы, зафиксированные в документах предприятия и призванные быть ориентирами, руководящими повседневной деятельностью членов организации, объединяются. Характерным примером может выступать установка «клиент всегда прав». На данном уровне исследованию подвергаются ценности, которые разделяются всеми членами организации, в соответствии с тем, насколько данные ценности отражены в символике и языке. Восприятие ценностей, в свою очередь, носит сознательный характер, основываясь на желаниях людей.

Базовый уровень – последний, самый проблемный и глубинный уровень, на котором проявляются базовые предположения, появляющиеся у членов организации на основании собственных переживаний внутри компании, которые поддерживаются или изменяются успешным опытом совместных действий. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Помимо данных уровней, существует еще один подход к выделению уровней организационной культуры. Подход был предложен Т. Ю. Базаровым, который

подразделяет организационная культура на два основных уровня: внешний и внутренний. Он представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Уровни организационной (корпоративной) культуры по Т. Ю. Базарову. [2]

Таким образом, организационная культура является важнейшим элементом деятельности организации. Любая организация должна иметь четко поставленные цели, соответствующие ее ресурсам и возможностям, а на основании последних формулируются основные задачи, решаемые для достижения этих целей. Поэтому каждая организация нуждается в развитой организационной культуре, которая обеспечит качество ее деятельности.

## 1.2 Процесс формирования организационной культуры в организации и способы поддержания



Формирование организационной культуры неразрывно связано с информационным воздействием на человека информационной среды, который его окружает. Формирование организационной культуры является длительным и достаточно сложным процессом.

Процесс формирования и развития организационной культуры обуславливается рядом соответствующих факторов, которые мы уже косвенно успели отметить в предыдущем параграфе. К таким факторам следует относить существующие традиции, обычаи, стиль работы, национально-культурные аспекты, миссия и цели предприятия, сложившийся конкурентной средой, современным законодательством, идеологией, модой и т.п. Все перечисленные факторы в большинстве случаев формируются на основе предыдущего и исторического опыта. Именно это обуславливает необходимость обратить внимание на важнейший источник формирования организационной культуры, который заключается в философии основателей и высшего руководства организации. Классически именно основатели организации оказывают определяющее воздействие на становление первоначальной культуры и, как следствие, на характер нынешней корпоративной культуры, которая функционирует на предприятии в настоящее время.

Воплощая свою идеологию, осуществляя свою философию, руководители стремятся сформировать идеальный образ будущей организации. Предлагая стоящую и интересную идею, которая в дальнейшем будет оказывать существенное влияние на сотрудников, руководители компании создают дружную и сплоченную организацию, которая обладает сильной культурой. Сформированная корпоративная культура представляет собой успешный результат взаимодействия желаний и пристрастий учредителей организации, определенных установок сотрудников, которые были выработаны в результате предшествующего опыта.

Основу любой организационной культуры составляет видение руководством организации того, что из себя должна представлять эта организация, почему она осуществляет свою деятельность в конкретной сфере, какие обязательства она имеет перед заказчиками, какие нормы поведения существуют в общении с окружающими и т.п.

Определение целей организации выступает одним из наиболее важных нравственных вопросов, который руководитель обязан решать. Руководители, как правило, имеют общее представление о том, каким образом организации необходимо решать проблемы внешней и внутренней интеграции.

Базируясь на личном жизненном опыте, а также на представлении о роли и месте организации в современном мире руководители организации разрабатывают главные принципы ее организационной культуры и делегируют их членам организации с помощью ряда первичных и вторичных механизмов, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Механизмы внедрения организационной культуры и культурных основ.

### **Первичные механизмы**

Отбор объектов внимания, оценки и дальнейшего контроля руководителя.

Критерии делегирования поощрений и вознаграждений.

Осознанное формирование образцов для подражания, наставничество.

Стратегии решения сложных, критических ситуаций и кризисов.

Объективные критерии найма, отбора, продвижения, увольнения работников предприятия.

### **Вторичные механизмы**

Композиция и устройство организации

Организационные системы управления (ОСУ) и различные принципы деятельности предприятия

Дизайн физического окружения, фасадов, строений и знаний.

Легенды, мифы, исторические сведения.

Официальные документы, которые фиксируют кредо организации, провозглашающие ее философию и идеологию.

Представленные механизмы внедрения организационной культуры формируют так называемый корпоративный климат предприятия. На начальных стадиях развития предприятия подобный климат определяется руководством, а на более поздних стадиях он выступает олицетворением и проявлением общих культурных представлений.

В процессе разрешения задачи поддержания сформировавшейся организационной культуры решающую роль играют три фактора[3]:

1. Отбор персонала. Основная цель данного фактора заключается в идентификации и наборе сотрудников, которые обладают специальными знаниями, навыками, квалификациями и способностями, которые дают им возможность эффективно выполнять свою работу;
2. Деятельность руководящего звена. Руководители организации, которые на основании личных предпочтений и идей, которые были заимствованы из надежных источников, разрабатывают видение и задают общее направление будущей деятельности организации, фактически добиваясь создания своей версии корпоративной культуры, самостоятельно подбирают и обучают руководителей среднего звена.

В то время как руководитель создает организационную культуру, то менеджеры, в свою очередь, выступают чем-то вроде образца морали, норм и этики для всех сотрудников организации. Именно менеджер создает важнейшие условия и побудительные мотивы, которые принуждают сотрудников принимать те ценности и отношения, которые соответствуют целям организации и в то же время удовлетворяют их потребности. Менеджеру необходимо иметь способности к обучению других понимать то, что является важным для организации, а что – нет. Менеджер организует сотрудников для более успешного и результативного выполнения всех задач.

Для того, чтобы выработать у персонала правильное представление о корпоративных нормах и ценностях, руководителям организации нужно последовательно осуществлять единую поведенческую линию, модель «поступок – следствие» должна всегда срабатывать одинаково. То есть таким образом, чтобы сотрудники всегда приходили вовремя на работу, эффективно использовали рабочее время, не «затягивали» время отдыха, выполняли весь запланированный объем работы и т.п.

Таким образом, можно отметить, что организационная культура передается благодаря ответной реакции менеджера на действия и поступки работников.

1. Культурная адаптация и ее основные стадии. Согласно данному фактору, как бы ни были эффективны процессы подбора персонала, новые сотрудники не способны сразу ознакомиться с присущей организации корпоративной культурой и соответствовать ей. Вследствие этого предпринимаются шаги

помощи новым сотрудникам в адаптации к корпоративной культуре. Данный процесс адаптации именуется социализацией или аккультурацией.

Сложнейшим этапом социализации является процесс вступления новых сотрудников в организацию. Именно на данном этапе организации необходимо адаптировать рекрутированного работника под сложившуюся в организации категорию образцового сотрудника. Те новички, которые не способны усвоить основные нормы поведения, как правило, рискуют впоследствии быть уволенными. Организация, в свою очередь, продолжает процесс социализации в течение всего времени работы в компании, что оказывает существенное влияние на поддержание и укрепление ее организационной культуры.

Процесс социализации проходит сразу несколько ступеней. На предварительной стадии новичок обретает знания и представления об организации с целью войти в нее со сложившимся набором ценностей, отношений и ожиданий. На стадии «столкновения» новые сотрудники сталкиваются с реальностью в процессе деятельности и работы в организации и сравнивают со своими ожиданиями. На последней стадии – стадии «метаморфозы», сотруднику необходимо решить любые проблемы, которые возникли на предшествующих стадиях.

Следует также отметить, что организационная культура относится к факторам внутренней среды, и, как следствие, на ее формирование существенное влияние оказывает внешняя среда, в том числе макроокружение, которое представлено обществом и рынком. Процесс формирования культуры крепко взаимосвязан с определением конкретного типа отношений между членами организации. Это путь поиска и определения способов совместной работы и сосуществования. Далее происходит формирование ценностей, традиций, формируются нормы, правила поведения, ритуалы, системы мотивации и т.п. И, как мы уже отмечали ранее, главная роль в процессе формирования корпоративной культуры отводится непосредственно руководителю.

Исходя из изложенного выше, мы можем представить кратко графически модель формирования организационной культуры на предприятии (рис. 3).



Рисунок 3 - Модель формирования (организационной) корпоративной культуры.[4]

Поддержание организационной культуры – это процесс ее сохранения и укрепления. Как правило, рекомендуется проведение ряда методов, которые направлены на поддержание и укрепление установившихся ценностей. Существует несколько методов поддержания организационной культуры:

1. Существующая мотивация и всевозможные мероприятия по ее усилению;
2. Всевозможная инициатива, которую проявляют сотрудники, ее ограничения и поддержка;
3. Конфликт и две значимые его положительные стороны: высокая энергетика, а также стремление к различным изменениям. Они способствуют лучшему достижению организацией поставленных целей;
4. Определение путей саморазвития и самореализации сотрудников и раскрытие способностей;
5. Внедрение систем тренинга и обучения, которые могут служить для диагностики проблем отдельного подразделения или организации в целом;
6. Адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации.

Таким образом, подводя итог данному параграфу, стоит отметить, что к формированию организационной культуры и ее дальнейшему поддержанию нужно подходить индивидуально, обращая внимание на ее специфику, а также ее назначение, операционные средства, которые включают не только технологии, но и стиль деятельности участников организации, система взаимоотношений, система поощрений и наказаний и др.

### 1.3 Процесс и задачи управления культурой организации

Управление организационной культурой предприятия осуществляется посредством реализации необходимых изменений на ее соответствующих уровнях. В некоторых

источниках существует позиция, согласно которой, независимо от той стадии, на которой находится предприятие, его высшее руководство может управлять двумя способами[5]:

1. Видение успешного и перспективного будущего предприятия, которое будет вызывать энтузиазм у большинства ее сотрудников. Руководитель вдохновляет и реализует базовые ценности организации. Это, в свою очередь, предполагает наличие бесспорных и искренних обязательств руководителя в отношении ценностей, в которые он верит.
2. Обращение особого внимания на детали реальной жизни на предприятии. Руководителям необходимо отслеживать по всей организации ситуацию, что в ней происходит, стараясь в то же время постепенно управлять культурой организации.

В современной практике существует ряд руководителей, которые придерживаются определенных ценностей, но не передающих эти ценности другим членам организации. В ситуации подобного рода руководители упускают возможность оказывать влияние на организационную культуру организации. Руководители, которые «заключают» организационную культуру в рамки, действующие только на уровне руководителей, имеют возможность постичь все «технические» тайны управления, но одновременно с этим они не способны оказывать влияние на культуру организации.

Из этого следует, что первый, представленный нами, способ может осуществляться через публичные явления, выступления, а также личный пример, которые являются свидетельством последовательного интереса к внедряемым ценностям. Руководителям следует выступать в печати, СМИ, по радио или телевидению. Другими словами, применять все инструменты формирования корпоративной культуры. При этом выступления должны стать неким проповедованием устанавливаемых и формируемых ценностей. Ценности не должны являться секретом.

Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. В этом случае эффективными средствами могут выступать манипулирование символами и иными материальными вещами организации, формирование и выработка образцов поведения, постепенное внедрение условий взаимодействия. Управление культурой подразумевает способность с помощью постоянного манипулирования атрибутами поверхностного уровня воздействовать на подповерхностный уровень для совершенствования и изменения базовых

предположений. Если ежедневная деятельность руководителей в организации находится в соответствии с заявленными ими ценностями, то это, бесспорно, способствует развитию организационной культуры и ее усилению.

Управляя культурой, необходимо иметь в виду, что она имеет возможность объединять и скреплять между собой все части организации. Необходимо также помнить, что если эти части плохие, то объединить их будет практически невозможно. Стандартизация ценностей и ежедневная работа руководителей по их внедрению в жизнь могут привести организацию к успеху.

Управление корпоративной культурой выступает как действительно длительный процесс. Базовые предположения, которые лежат глубоко в сознании, поведении и верованиях всех сотрудников организации нельзя изменить за короткий срок. Подобный процесс предполагает постоянную социализацию новых сотрудников, непрерывное выявление верований и ценностей в организации, неустанное внимание к определенным деталям быта организации, и, соответственно, правильного планирования всей перечисленной деятельности.

Рассмотрим деятельность по управлению организационной культурой более подробно, одновременно распределяя элементы культуры по функциям управления. По работе управление состоит из 9 функций управления:

1. Нормирование;
2. Прогнозирование;
3. Планирование;
4. Организация;
5. Учет;
6. Контроль;
7. Анализ;
8. Регулирование;
9. Координация.

В соответствии с особенностями менталитета персонала и особенностей управления руководителей в современной практике существуют различные типы управления организационной культурой, которые характеризуют то, как принимаются и реализуются в компании управленческие решения. Основные типы управления представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика основных типов управления.[\[6\]](#)

## Тип управления Характеристика

Бюрократический	Решения принято принимать вышестоящим руководителем. Основным рычагом воздействия на сотрудников выступают приказы, наказания, силовые методы. Данный тип подразумевает существование персонала, беспрекословно выполняющего все распоряжения руководства. Здесь инициатива минимальна.
Демократический	Основной рычаг управления – это закон, которым обеспечиваются интересы всех сотрудников.
Рыночный	Решения следует принимать в соответствии с законами рынка. Главным рычагом управления и воздействия на сотрудников являются деньги.
Авторитарный	Основополагающим рычагом управления в данном типе управления выступает авторитет руководителя при беспрекословном подчинении персонала организации.
Коллективный	Важнейшим рычагом управления являются знания и компетентность. Равноправное и активное участие высококвалифицированных сотрудников в процесс принятия управленческих решений.

Управление организационной культурой и ее изменениями включает в себя четыре основных этапа (рис.4).





Рисунок 4 - Управление изменениями организационной культуры фирмы.[\[7\]](#)

На каждом из представленных этапов выполняются соответствующие задачи. Рассмотрим более детально.

Первый этап – обоснование необходимых изменений. В рамках данного этапа реализуются задачи:

1. Формулировка целей и разработка стратегий организации;
2. Моделирование ожидаемого результата;
3. Исследование и анализ существующей организационной культуры.

На втором этапе, именуемом «сортировка, отбор, разработка новшеств», происходит осуществление следующих задач:

1. Анализ полученной информации и формулировку выводов о том, насколько существующая на предприятии корпоративная культура соответствует выбранной стратегии и что необходимо изменить;
2. Определение и выяснение мнения персонала о нововведениях на основании результатов исследований с использованием первичной информации;
3. Определение уровня сложности процесса внесения изменений, внедрения нововведений, систем обучения и подготовки сотрудников. Выяснение сроков, в течение которых данные изменения могут быть реализованы. Расчет необходимых финансовых затрат;
4. Формулировка конечных результатов и выводов о разумности внедрения корпоративной культуры.

Третий этап – обсуждения, доработка и внедрение. В рамках данного этапа осуществляется:

1. Разработка четкого плана действий. Назначение ответственных лиц, формирование рабочей группы, закрепление прав и обязанностей, установление сроков обучения и переподготовки персонала;
2. Практическая реализация плана. В рамках данной задачи происходит ознакомление сотрудников с приоритетными направлениями деятельности организации на будущую перспективу, а также с миссией организации, совершенствование методов стимулирования персонала, предоставление сотрудникам возможности принимать участие в планировании изменений и т.п.;
3. Постоянное и непрерывное закрепление промежуточных результатов, анализ реакций персонала на нововведения;
4. Совершенствование коммуникационных систем, установление удобной системы связей между подразделениями организации, а также между организацией и внешней средой;
5. Быстрая и своевременная реакция руководства на организационные кризисы в соответствии с установленными принципами.

На четвертом этапе, представленном на рисунке 4, мы можем выделить ряд задач, которых необходимо придерживаться на завершающем этапе управления корпоративной культуры:

1. Следовать выбранной линии, внося коррективы и изменения в корпоративную культуру, и не останавливаться на достигнутом;
2. Применять все существующие и известные методы, которые способствуют укреплению и поддержанию корпоративной культуры;
3. Отслеживать изменения внешней среды, экономических условий, требований рынка, постоянно давая оценку эффективности существующей корпоративной культуры.

Так как организационная культура формируется под воздействием многих факторов и процессов, то ее изменение требует проведения многочисленных преобразований в различных объектах и процессах организации - стратегии, персонале, операциях, качестве, финансах и т.д. Наконец, нужно запастись терпением, так как развитие организационной культуры - процесс долгий и болезненный. Руководство организации должно обладать решимостью и волей, чтобы довести процессы введения, поддержания и развития элементов культуры

до конца. Особенно это важно тогда, когда ставится значимая цель повысить конкурентоспособность организации на непрерывно меняющемся рынке.

## **2 Влияние организационной культуры на проектную деятельность**

### 2.1 Сущность проектной деятельности в менеджменте предприятия

Человечество участвует в проектах с древних времен. Сегодняшняя проектная деятельность пронизывает все сферы функционирования традиционной промышленной компании по маркетингу – это проекты маркетинговых исследований, рекламных кампаний, вывода на рынок новых продуктов и завоевания новых рынков сбыта. в отделах исследований и разработок – это проекты по разработке новых продуктов, технологий; в производстве – проекты по разработке новых продуктов, техническому переоснащению, внедрению новых технологий; Продажи – Продажа комплексных строительных проектов.

Проект – это совокупность усилий (включая анализ целей и проблем), которые должны управляться и планироваться для достижения желаемых изменений в организациях, среде людей, знаниях, отношении к жизни, понять новую задачу или сложную проблему и должна быть выполнена в заранее установленное время.

Проектная деятельность – это набор действий, направленных на решение конкретной проблемы в рамках проекта, ограниченный определением цели, графиком и полученными результатами (или продуктами).

Основные особенности проекта:

- скоординированное выполнение многочисленных взаимосвязанных мероприятий;
- уникальность;
- временные, ограниченные во времени, с четко определенными началом и концом;
- специфика целей, задач и результатов;
- постепенная доработка в процессе разработки и внедрения;
- наличие неопределенности, которая является следствием уникальности проекта и не позволяет точно рассчитать параметры проекта;

- последовательное развитие;

- координация группы (команды участников) с наставником (тьютором, фасилитатором)

Формирование рыночных отношений в российской экономике привело к появлению новых независимых областей управления во внутреннем управлении, которые возникают в результате критического переосмысления лучших зарубежных управленческих практик и теории разработки оригинальных управленческих подходов к инструментам и методам. Управление проектами занимает наиболее значимое место в структуре современного российского менеджмента.

Управление проектами является отдельной самостоятельной областью управления, которая была сформирована и институционализирована в середине 20-го века. как специфическая управленческая деятельность, локализованная во времени, имеющая уникальный определенный результат. Исторически сложилось так, что управление проектами формируется с начала прошлого века, исходя из чисто практических потребностей развивающейся промышленности, прежде всего военной, США.

Управление проектами в широком смысле – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, методов, навыков, инструментов и технологий, ориентированных на эффективное получение результатов путем воздействия на сотрудников для успешной реализации проектов.

Управление проектами – это также методология организации, координации, планирования и использования материальных, человеческих и ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта (в том числе проектного цикла), направленная на достижение эффективных целей проекта путем применения системы современных инженерных, управленческих методов и технологий.

Специальные знания отражают характеристики сферы деятельности, к которой относятся проекты (инновационные, строительные, образовательные, исследовательские, экологические, реорганизационные и т. д.). Однако управление проектами стало самостоятельной подлинной дисциплиной благодаря знаниям, полученным в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности, благодаря средствам и методам, которые были успешно использованы для различных целей.

Суть управления проектом заключается в том, чтобы сосредоточить ответственность и права для достижения целей проекта на одном человеке или группе людей. Это лицо может быть представлено в качестве руководителя проекта, обеспечивающего завершение проекта, реализующего основные функции по организации мероприятий по управлению проектом. Управление проектом, точнее, его актуальность может быть оправдано, а именно управление проектом необходимо для создания и появления нового продукта, продукта и услуги.

Управление проектами также необходимо, чтобы помочь новым молодым специалистам в создании и развитии своего бизнеса. В целом можно сказать, что «управление» заключается в том, что индивид не может заниматься решением большого объема задач; следовательно, требуется сочетание разделения труда и специалистов. Отсюда необходимость в системе управления, которая преследует определенные цели. Для достижения определенных целей необходимы необходимые ресурсы для мобилизации, объединения, координации и использования.

Интерес к управлению проектами, возникший в нашей стране несколько лет назад, сделал его, безусловно, самым упоминаемым и известным инструментом управления на сегодняшний день. Во многом это связано с принятием правительством Российской Федерации комплекса нормативных документов, устанавливающих порядок организации проектной деятельности, организационную структуру системы управления, этапы запуска, подготовка, реализация, мониторинг и завершение приоритетных проектов и т. д.

В отличие от коммерческих организаций, которые используют проекты в качестве инструментов для стратегического развития и инвестиционной деятельности, например, для создания инфраструктуры в государственном секторе экономики, проекты часто направлены на решение совокупных социально-экономических проблем, поэтому важно, чтобы проект не нарушает эффективную институциональную коммуникацию, уже существующую в каком-либо секторе государственного сектора, поскольку в процессе достижения целей действия экономических агентов по максимизации полезности и минимизации потерь вызывают механизм изменения возможностей и отклоняют система несбалансированная.

Управление проектами можно рассматривать как коллективную систему, которая логически сочетает в себе различные методы управления, которые позволяют выполнять масштабные задачи в условиях ограниченного времени и ресурсов,

необходимых для достижения запланированных результатов и целей. Эти методы обеспечивают подготовку плана действий и его своевременную реализацию, а также эффективную реакцию на возникающие изменения. Следовательно, концептуальными объектами управления в управлении проектами являются работа, ресурсы, риски и результаты.

Подготовка проекта начинается с проблемы – несоответствия между фактическим состоянием объекта управления (или его отдельных элементов) и запланированным, которое не может быть устранено в соответствии с действующей системой управления (концепцией), принятой компанией или организацией.

Еще одним управленческим действием является принятие управленческого решения – это второй основной элемент управления проектом, который означает выбор одного направления действий, одного варианта из множества доступных. Характерной особенностью процесса принятия решений является наличие нескольких альтернативных (взаимоисключающих) вариантов действий, из которых нужно выбрать лучший.

Принятие решений непосредственно связано с целенаправленной деятельностью человека, поэтому третий элемент проектного управления – это выбор лица, принимающего решение (ЛПР) – человека (группы лиц), который в процессе управления может принимать решения и их последствия затрагивают интересы и влияют на жизнь многих людей.

В целом качество решений зависит от сочетания следующих основных элементов человеческой психики у лиц, принимающих решения:

Разум – включает в себя использование знаний, логического мышления и научных методов для принятия решений (рациональный подход), генерирует и анализирует варианты решений.

Чувство – субъективный характер принятия решений, преломление информации сквозь призму природы и интересов лиц, принимающих решения, синтетическое сочетание рациональности вариантов решений и мотивов поведения лиц, принимающих решения, их интересов; Решения часто принимаются не на основе количественных методов, а под влиянием эмоций – импульсивно.

Воля – лицо, принимающее решение, принимает решение в битве интересов и мнений, чтобы решение могло быть реализовано. Лицо, принимающее решения,

должно использовать много энергии, преодолевать сопротивление отдельных людей и организаций и находить союзников.

Следующие шаги по подготовке проекта основаны на использовании функций управления – специальных видов специализированных управленческих действий, которые различаются в процессе совместного управления работой:

- 1) Планирование – процесс определения средств и последовательности мер для достижения поставленных целей.
- 2) Организация – процесс создания структуры, которая позволяет людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.
- 3) Мотивация – процесс мотивации членов команды к достижению личных целей и целей организации.
- 4) Контроль – это процесс, посредством которого руководство организации определяет, верны ли ее решения и необходима ли определенная корректировка.

Для того, чтобы функции управления были эффективно реализованы, а не просто отражены в проектной документации, используется системный подход, который представляет основные элементы проекта (работа, ресурсы, риск, результаты) во взаимоотношениях и во взаимных взаимодействиях: результаты некоторой работы в проекте – это ресурсы, которые необходимо начинать до последующих работ (рис. 5).

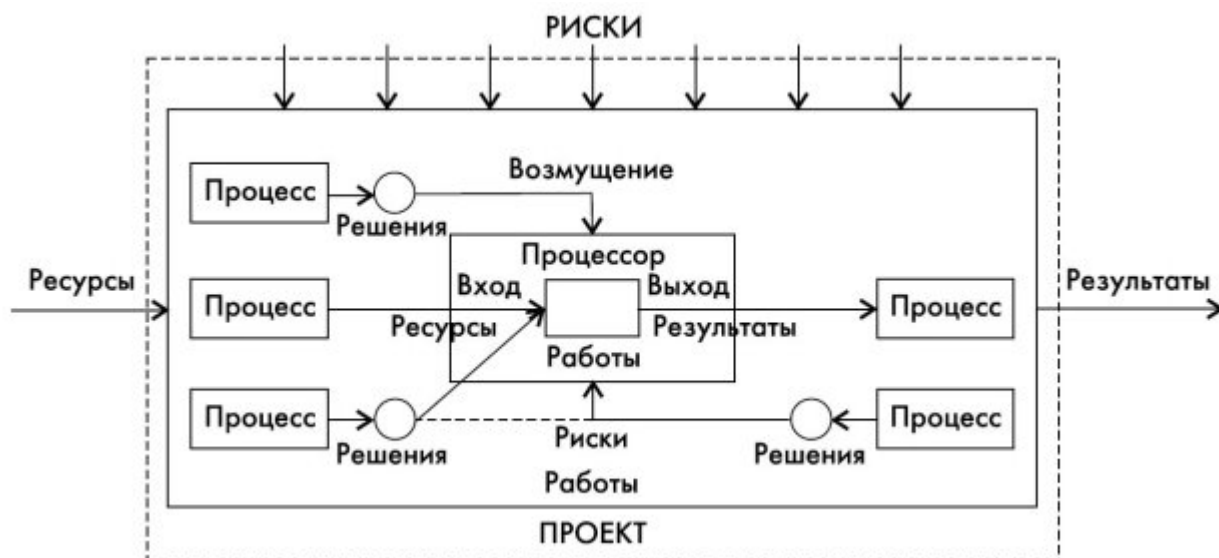


Рисунок 5 – Системный подход в проектном управлении

Таким образом, подготовка проекта в общественном секторе должна начинаться с диагностирования проблемы, принятия управленческого решения по ее устранению (с учетом широкого диапазона требований), выбора лица, способного это решение реализовать, планирования и выполнения работ на основании перманентного использования функций управления, объединенных в единой системе (рис. 6). Совокупное использование перечисленных элементов (инструментов) менеджмента позволяет обеспечить контролируруемую энтропийность, т. е. реализовать проект, который действительно улучшить систему, а не решит частную проблему и повлечет непредвиденные негативные последствия, вызванные разрушением каких-либо институциональных связей в управляемой системе.



Рисунок 6 – Общая логика проектного управления в общественном секторе

## 2.2 Влияние организационной культуры на проектную деятельность

Руководители проектов должны иметь возможность работать в нескольких различных организационных культурах. Прежде всего, они должны взаимодействовать с культурой своей основной организации, а также с субкультурами различных отделов (маркетинг, бухгалтерия). Во-вторых, они должны взаимодействовать с организациями своих клиентов или клиентов.



Наконец, они должны в некоторой степени взаимодействовать со многими другими организациями, связанными с проектом. Это такие организации, как поставщики, субподрядчики, консалтинговые фирмы, правительственные и юридические агентства и сообщества. Очевидно, что культуры этих организаций отличаются друг от друга и от организационной культуры руководителя проекта. Руководители проектов должны понимать и говорить на языке, принятом в культурной среде, в которой они находятся; они должны уметь разрабатывать стратегии и планы, чтобы их понимали и принимали.

Кроме того, сама организационная культура может быть объектом организационной трансформации проекта, формироваться в команде проекта и проявляться в ее деятельности, она может выступать в качестве прототипа культуры организации.

Организационная культура проекта формируется не сразу и может иметь противоречивый характер, поскольку предполагает адаптацию ценностей и убеждений нескольких людей. В этом смысле мы можем обозначить четыре этапа проекта, основываясь на теории организационной культуры и этапах жизненного цикла проекта.

Стадия зарождения. Этот этап характеризуется грамотной идеей, началом разработки концепции, выявлением потенциальных участников проекта и схемами их возможного взаимодействия. Основной упор делается на энтузиазм проектной команды, ее чувство причастности к общему делу и веру в успех. Поскольку культура только зарождается и идет активный поиск альтернативных вариантов проекта, поощряются инновационные функции, декларируются ценности, связанные с творческим поиском, нестандартные мнения. На этом же этапе может возникнуть кризис проекта, который произойдет, если инициатору проекта не хватит его собственных ресурсов, и он не сможет найти их извне. Поэтому «смертность» проектов из-за нехватки ресурсов, например финансовых, очень высока.

Этап разработки проекта. Основными задачами этого этапа являются: обоснование цели, продумывание концепции проекта, определение основных участников команды, распределение зон ответственности за проект между участниками. В течение этого периода создается не только команда проекта, но и организационная культура, ее цели, ее ценности, ее стандарты, ее правила поведения. Основную роль в формировании культуры проекта в этот период играет руководитель группы.

Стадия внедрения. На данном этапе проект находится в стадии реализации, организация и ее сотрудники развиваются. Большое значение будет иметь управление проектной культурой, которая статически сдерживает его, способствуя его гибкости и адаптивности.

Завершение проекта. В конце проекта организационная культура не исчезает бесследно, она остается среди участников, если проект завершен успешно и продолжает участвовать в других проектах. Если команда распускается, то организационная культура остается в «культурной памяти» и может проявиться в дальнейших действиях участников проекта.

Описывая отношения между организационной культурой и управлением проектами, мы сравниваем их с прогулкой на лодке по реке. Культура – это река, а проект – лодка. Организация и реализация проектов в организации, где культура способствует управлению проектами, аналогична плаванию в потоке: требуется меньше усилий, а сама вода помогает лодке перемещаться к месту назначения. И во многих случаях курс может быть настолько сильным, что вам нужно только выровнять курс. Это происходит, когда проекты разрабатываются в благоприятной для них среде, где командная работа и межфункциональное сотрудничество являются нормой, при которой гарантируется высокий уровень качественной работы, в которой конфликты не заглушаются, а решено быстро и качественно.

Напротив, попытка разработать проект в организации, где многие важные культурные особенности мешают успешному управлению проектом, похожа на гребную лодку против течения, когда достижение цели требует гораздо больше времени, усилий и внимания. Это происходит, если культура организации не поощряет командную работу и сотрудничество, где существует низкая терпимость к конфликтам, где обычно избегают риска и где развитие карьеры меньше зависит от качества работы и больше зависит от хороших отношений с начальством. В таких случаях руководителю проекта и его сотрудникам приходится преодолевать не только естественные трудности, связанные с проектом, но и культурные тенденции, негативные для проектов.

## **Заключение**

Культура организации – это система мнений и ожиданий, которой привержены члены организации. Культура включает в себя нормы поведения, традиции, общие ценности и «правила игры» во взаимоотношениях с коллегами и в

профессиональном развитии организации. Руководитель проекта должен «чувствовать» разные культуры, чтобы разработать стратегию и меры, понятные и приемлемые для всех, и не нарушать нормы, которые могут подорвать эффективность организации. Между структурой управления проектом и корпоративной культурой существуют довольно сложные отношения. Как уже упоминалось, культура способствует реализации проектов в некоторых организациях.

В таких обстоятельствах структура управления проектом играет менее важную роль в успехе проекта. В других организациях, где культура способствует внутренней конкуренции и установлению различий, различий, может произойти полная противоположность. Преобладающие правила, традиции и отношения препятствуют эффективному управлению проектами. Структура управления проектом организации и культура организации являются основными условиями, в которых начинается проект. В следующих главах мы рассмотрим, как в этих условиях руководители проектов и специалисты получают правильную реализацию проекта.

## **Список литературы**

1. Аксакова Н.В. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности // Управление персоналом. – 2015. - № 13. – С. 53.
2. Алешина Л. А., Заглада Т. П. Исследования организационной культуры предприятия // Молодой ученый. — 2016. — №18. — С. 222-227.
3. Бельтюкова А.А. Корпоративная культура как средство эффективности работы предприятия // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – №11. – С. 52-60.
4. Бердыкулова Г. М., Мальдебеков А. А. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта // Интерактивная наука. 2017. №21. – С. 102-106.
5. Богатырев М.А. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - № 3. – С. 35.
6. Бочаров С.А. Подходы к управлению организационной культурой и их основные противоречия // Экономические науки. – 2015. - № 2. – С. 49.
7. Веселовский Д.П., Мосина Л.М. Современные тенденции в изучении феномена организационной культуры // Вестник ГУУ. – 2018. – №10. – С. 160-166.

8. Волошин Ю. Ю. К понятиям «организационная культура» и «корпоративная культура» // Молодой ученый. – 2017. – №35. – С. 29-35.
9. Ворохоб О.Б. Как хорошая организационная культура помогает пережить кризис? // Управление корпоративной культурой. – 2015. - № 10. – С. 112.
10. Высоцкая Л.Н., Заглада Т.П. Концепция и эволюция организационной культуры // Вестник молодежной науки. – 2019. – №1 (3). – С. 1-5.
11. Едигарева Ю.Г., Федюнина С.М. Организационная / корпоративная культура в контексте разрешения трудовых конфликтов // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2016. - № 1. – С. 157.
12. Катковская И. В. Организационная культура предприятия и ее влияние на организационную эффективность // Молодой ученый. — 2016. — №15. — С. 305-308.
13. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2015. - № 6. – С. 35-38.
14. Лафтадж.К. Эффективность менеджмента организации – М.: Русская деловая литература, 2014. – 220 с.
15. Малаховская М.В. Влияние корпоративной культуры на стратегический менеджмент компании // Научная Идея. – 2017. – №1. – С. 1-6.
16. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : Учебник. – М.: Финпресс 2014. – 288 с.
17. Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 10. – С. 88.
18. Михненко П.А. Методика углубленного анализа организационной культуры предприятия // Вопросы управления. – 2016. – №5 (42). – С. 187-198.
19. Одегов Ю., Руденко Г. Организационная культура: основные аспекты и структура // Управление корпоративной культурой. – 2015. - № 4. – С. 30.
20. Тхориков Б. А. Базовые элементы проектного управления в общественном секторе экономики // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). – М.: Буки-Веди, 2017. – С. 138-142.

1. Зайцева А. Н., Коблякова А. А. Влияние духовных ценностей на корпоративную культуру компании // ООО «Тамбовский полиграфический союз» - 2018. – С. 189. [↑](#)
2. Едигарева Ю.Г., Федюнина С.М. Организационная / корпоративная культура в контексте разрешения трудовых конфликтов // Вестник Саратовского

государственного технического университета. – 2016. - № 1. – С. 157. [↑](#)

3. Унылова А. В. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации // Теория и практика общественного развития. – 2014. - № 15. – С. 35. [↑](#)
4. Смирнова Е.М., Федорова И.М. Корпоративная культура как фактор эффективного функционирования предприятия // Инновационная наука. – 2015. - №7-1. – С. 153. [↑](#)
5. Герасимов Б. Н. Развитие процесса управления корпоративной культурой // Международный институт рынка. – 2017.- С. 25. [↑](#)
6. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2015. - № 6. – С. 34. [↑](#)
7. Козлов В.В. Менеджмент: учебное пособие / В. В. Козлов, М. С. Иус, Е. Ю. Козлова; Российский государственный аграрный университет - МСХА им. К. А. Тимирязева (Москва). – Электрон. текстовые дан. – Москва: Росинформагротех, 2017 – С. 125. [↑](#)