

Содержание:

Введение

Среда, в которой развивается проект в не зависимости от его предметной области, непосредственно на него влияет. Среда воздействует на проект с разных сторон социально-культурно (нравы и обычаи местности, этические соображения проектной деятельности и т. д.), международно-политически (политическая ситуация на территории, экономическое влияние, ресурсоемкость местности и т. д.) или экологически (экологические параметры, наличие природных ресурсов и т. д.)

В процессе работы над проектом каждый аспект может повлиять на результат. Несомненно, изменения окружения влияет не меньше, и как любое изменения оно может быть позитивным или же негативным.

Именно поэтому моей задачей стало изучение влияния организационной культуры на проектную деятельность.

Основными источниками являются маркетинговые исследования, направленные на изучения успешности проектной деятельности, и в особенности культурного аспекта.

Целью изучения влияние организационной культуры на проектную деятельность является осуществления понимания важности культурных взаимодействий на успех проекта.

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что в проектах привлекается множество разных людей, и их жизнь в любом случае влияет на процесс.

Цель курсовой работы – подробно рассмотреть причины и следствия влияния организационной культуры на проект.

Объект исследования – влияние организационной культуры на проектную деятельность.

Предмет исследования – организационной культуры как успешность проектную деятельность.

Глава 1. Изучение влияния организационной культуры на успешность проекта

Существует множество причин неудач в проектах. Успешность проекта определяют двумя способами. Первый традиционный критерий успеха – выполнение проекта в рамках времени, затрат и качества. Вторым 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].

Организационная культура влияет на организационные и проектные показатели, что является признанным фактом [2, с. 30]. Так же как и то что организационная культура сильно способна влиять на способность проекта достигать поставленных целей, согласно PMBoK 5 [3].

Менеджер проекта не должен забывать о том, что в организационной структуре проекта есть люди, которые принимают решения и влияют на них. Поэтому с ними требуется работать для повышения успешности проекта.

Менеджер проекта должен понимать различные организационные стили и культуры, которые могут повлиять на проект.

В свете глобализации понимание влияния культурных влияний имеет решающее значение в проектах с участием различных организаций по всему миру. Культура становится решающим фактором в определении успеха проекта, а мультикультурная компетенция становится крайне важной для руководителя проекта. Работы по изучению управлению проектами в основном посвящены изучению влияния организационной культуры в двух областях: эффективность рабочей группы и передачу знаний [2, с. 25]. Точно так же большое внимание уделялось изучению переменных на уровне проектов, таких например как командный стиль общения, взаимосоотрудничество и структурность проекта в отношении организационной культуры [4].

Позитивно влияет на бизнес и выполнение проекта культура кланов так как образует благоприятный климат, характеризующийся горизонтальным общением, расширением прав и возможностей, участием и участием. Но все же Язици утверждает, что доминирующей должна быть культура кланов и рынков [2].

Беласси и соавторы предполагают, что организационная культура также оказывает косвенное влияние на производительность через переменные проекта и другие организационные методики [4].

Хансен и Вернерфельт в своих работах показывают, что организационные факторы объясняют примерно вдвое большую дисперсию прибыли, чем экономические факторы [5]. Генри и Соуза-Поза во литературном обзоре предполагают, что культура может быть существенным фактором неудачи проекта [6]. Они также утверждали, что культура широко не освещена в литературе. Аймал и Коскинен также приходят к выводу, что неудача многих проектов может быть отнесена к организационной культуре и значительной ролью менеджера проекта является объединение нескольких различных организационных и профессиональных культур в общую культуру проекта [7].

Также можно утверждать, то, что культурные факторы воздействуют на эффективность ИТ-проекта. Например, некоторые авторы считают, что положительная рабочая среда образует эмоциональную безопасность необходимую для повышения эффективности ИТ-проекта [8].

Кинг и Бу в сравнительном исследовании между китайскими и американскими ИТ-специалистами также нашли, влияние институционального коллективизма на восприятие ИТ-персонала и их возможную производительность при работе над ИТ-проектами [9]. Следовательно, организационная культура оказывает непосредственное влияние на эффективность ИТ-проектов. Грей проводил исследование по изучению взаимосвязи результатов проекта и управленческим климатом, в котором совершаются эти проекты. Основывая свои выводы на обширных научных исследованиях в области управления проектами в крупных британских организациях, возникли суждения, предполагающие, 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 выявили, что новые проекты терпят неудачу или получают 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, приводящие к неудаче этих проектов или инициатив. Авторы утверждают, что организационная культура секрет создания высокопроизводительных команд. Сплоченные команды развивают сильную культуру. Их лояльность и преданность делу влияет на результат и продуктивность всего проекта. Главное чтобы цели проекта согласовались с целям команды, иначе сплоченность окажется огромным недостатком. Сплоченные команды разных организаций, могут привести к проблемным факторам из слишком большой сплоченности отдельных групп и отсутствия взаимодействия за пределами команды. Также установлено влияние организационной культуры, на поддержку общение и сотрудничество между командами, способствующими повышению эффективности менеджера проекта и удовлетворенности членов команды [12]. Также выявляется 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, по сути взаимодействие всей команды[13; 14].

Менеджеры проектов испытывают настоящий стресс при отсутствии участия и взаимодействия с топ-менеджерами. Особенно если это участие необходимо. 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 взаимоотношения руководством проекта с высшим руководством. Успешные отношения с руководством, особенно со спонсором, включают в себя следующие факторы:

1. Руководитель проекта может принимать решения, связанные с проектом путем децентрализации полномочий и принятия решений.
2. Спонсор периодически информируется об исполнении проекта и всегда доступен. Руководителю проекта (и другому персоналу проекта) советуют представлять рекомендации и альтернативные решения, а не просто проблемные стороны вопроса.
3. Только требуемые факторы необходимо включать в отчет о статусе выполнения проекта.
4. Существует политика, предусматривающая периодические брифинги [16].

Открытость, доверие и гибкость, являются более распространёнными и разделяемыми ценностями организации, что показало исследование одной из норвежских компаний в сфере нефтедобычи. Открытость создает сильное влияние на результат проекта, что возможно благодаря вовлечению всех участников на ранних порах проекта и принятию целей проекта и их задач. Открытое общение ведет к успешному взаимодействию участников проекта и согласовывает цели и ожидания. Доверие является практической ценностью управления для сотрудников, что приводит 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. Таким образом, его легко потерять, поскольку ожидания нарушены. Таким образом, 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].

Глава 2. Примеры положительного и отрицательного влияния организационной культуры на успешность проекта

2.1 Проект NASA Mars Surveyor и Mars Polar Lander

Проект в рамках программы NASA Mars Surveyor, в котором аппарат Mars Climate Orbiter был отправлен на орбиту Марса и должен был собирать экологические и метеорологические данные. 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.

Через пару месяцев после неудачи Mars Climate Orbiter такая же ситуация произошла с Mars Polar Lander, проектом NASA стоимостью в 165 миллионов долларов. Его полет был беспрецедентным, пока он не начал приземляться. Затем во время его спуска на грубую местность полярной шапки сигналы телеметрии затихли. Не имея данных, чтобы точно определить точную причину отказа, команды, расследующие аварию, предположили, что спускные двигатели аппарата отключились преждевременно. Неадекватная реакция его движков была связана с программными сбоями. Основная культура NASA «Лучше, быстрее и дешевле», определяющая период, когда эти проекты находились в разработке, неоднократно подчеркивалась как 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 руководители проектов в одной организации (Lockheed) отвечали за разработку, а отдельная организация (NASA) отвечала за операции после запуска.

2.2 Проект PBMR

Отрицательное влияние организационной культуры можно рассмотреть также на примере проекта 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. Многокультурная среда поспособствовала 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, таким образом, 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. Основными среди них были совместная работа, награда, общение и признание, обучение и развитие. Опрос Blu-Print выявил несколько аспектов корпоративной культуры, влияющие 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;
- перекалывание вины на других участников [19, с. 29].

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

2.3 Проект «777»

Одним из положительных примеров влияния организационной культуры на проект является проект «777». При установлении Boeing абсолютно новых подходов управления проектами для "777", она надеялась, на улучшение устаревших процессов проектирования и управления, существовавших десятилетиями. Центром этого подхода была открытая культура, в которой команды должны были включать представителей от инженеров, производителей, менеджеров, поставщиков и клиентов. Они создали культуру, которая, которая не препятствовала конфликту, и если предложение было не обсуждено с должным вниманием или полностью проигнорировано, его выносили члены команды на более высокий уровень. Это полностью 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.

Первый организационная культура с косвенным влиянием: вовлеченность сотрудников, согласованность (сильная внутренняя культура, ценности), миссия и долгосрочные направления, адаптируемость к окружающей сред; 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.

Вторая 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.

Третья «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.

Вывод

Конечно, не стоит возлагать всю успешность проекта на организационную культуру, в особенности из-за того что исследований на эту тему сравнительно мало, но заметить столь многообещающие результаты стоит. Так же стоит заметить о значительном упущении их вида многообразии культурных особенностей менеджерами проектов и исследователями занимающимися изучением управления проектной деятельности.

По моему мнению, в данной теме еще много направлений исследования и стоит уделить должное внимания организационной культуре для улучшения и повышения успешности проектной деятельности в любой сфере.

Список использованных источников

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.

Scientific Cooperation Center "Interactive plus"

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., Gungel, 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 Team Effectiveness: 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.