

## **ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

**Колесова А.О.**

**Научный руководитель Логвинов А.М., д-р социол. наук, профессор кафедры  
«Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПиЭ СФУ.  
Сибирский федеральный университет, Институт управления бизнес-процессами и  
экономики**

Эффективность применения методики управления проектами в настоящее время является признанной во всем мире. В условиях глобализации и ужесточения конкуренции можно проследить тенденцию расширения сфер применения управления проектами.

Методология управления проектами предоставляет возможность получить конкурентные преимущества, позволяя оптимизировать наиболее стратегически важную часть деятельности организации – управление. Применение методологии позволяет руководителям повысить эффективность, минимизировать затраты, время реализации и улучшить другие показатели инновационных проектов.

Роль организационной культуры в компании чрезвычайно важна и многоаспектна. Организационная культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри компании, делая коллектив сплоченным и производительным. Она создает внешний образ компании, формирует ее имидж, определяет характер отношений с клиентами, партнерами, поставщиками. Управление организационной культурой, способствующей стабильной деятельности компании в условиях постоянных перемен, представляет большой научный и практический интерес. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами [1]. Организационная культура выполняет важные социальные функции. В работе В.А. Спивака [2] выделены следующие функции: социально-творческая, оценочно-нормативная, познавательная функция, смыслообразующая, коммуникационная функция, рекреативная функция.

В ситуации, когда коллектив состоит из сотрудников, принадлежащих к разным культурам, неизбежно возникают проблемы разобщенности, недостатка интеграции, что, в свою очередь, ведет к снижению эффективности функционирования организации.

Нам представляется эффективным представление совершенствования организационной культуры персонала компании в виде проекта. То есть, согласно определению проекта, в виде целенаправленной, ограниченной во времени деятельности, осуществляемой для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов [3]. При разработке проекта необходимо определить цели и задачи проекта. Например, целью проекта является совершенствование организационной культуры персонала, что в свою очередь, позволит увеличить социальную и экономическую эффективность деятельности предприятия. В качестве задач проекта могут быть выбраны: разработка основного документа регламентации организационной культуры – «Кодекса корпоративной этики»; разработка фирменного стиля и символики компании;

разработка системы премирования на базе ключевых показателей эффективности (KPI); введение системы нематериального поощрения; введение системы наставничества и др.

Одним из наиболее важных пунктов при разработке проекта является определение ожидаемых результатов проекта, к ним могут относиться: повышение степени удовлетворенности коллектива работой в организации; степени привлекательности работы в компании для потенциальных сотрудников; улучшение координации работы сотрудников разных отделов; сведение к минимуму конфликтов и непонимания, возникающих по причине неэффективности межкультурной коммуникации сотрудников разных национальностей компании; установление взаимосвязи результатов труда подразделений и сотрудников с размерами материального вознаграждения за счет выделения ключевых показателей эффективности деятельности (KPI - Key Performance Indicators) и совершенствование правил расчета премии; повышение привлекательности труда и корпоративной лояльности за счет разработки эффективной системы материального и нематериального стимулирования для различных категорий сотрудников и пр.

Что касается организационной структуры проекта, то следует назначить куратора проекта, руководителя проекта и рабочую группу. Определить ограничения проекта (временные, финансовые), а также риски проекта. Таким образом, мы сможем добиться определенных результатов к определенному сроку (скорость исполнения подконтрольного обдуманного процесса значительно возрастает). Многие исследователи отмечают, что формирование организационной культуры далеко не всегда имеет приоритет при распределении времени и ресурсов компании, несмотря на всю значимость роли организационной культуры. Применение проектного подхода к совершенствованию организационной культуры, полагаем, позволит сохранить приоритетность данного направления.

При внедрении подобного проекта в компании с многонациональным коллективом, необходимо учесть точки зрения всех представленных в коллективе национальностей, поскольку не только точки зрения на организационную культуру могут (и будут) отличаться, но и взгляды на конфликтные ситуации и управление ими. В случае, если заранее собрать интересующую информацию, можно будет бороться с конфликтными ситуациями превентивными методами. То есть, предотвращая их, а не разрешая. При анализе организационной культуры многонационального персонала необходимо учитывать типологии организационных культур по национальным особенностям. Например, типологию Г.Хофстеде, в которой ученый сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры (дистанция власти, роль индивидуалистского начала, степень притяжения/непритяжения неопределенности, степень ориентированности на будущее, уровень мужественности) [5]. Например, если рассматривать организационные культуры России и Китая в контексте данной типологии, то сходства для России и Китая наблюдаются в высокой дистанции власти, при этом роли индивидуалистского начала в России придается большее значение, чем в Китае. Степень непритяжения и стремления избежать неопределенности в России гораздо выше, чем в Китае, именно эти обусловлен стереотип оценок китайцами некой «прямолинейности русских в принятии решений».

Непосредственно в начале работы по проекту совершенствования организационной культуры персонала необходимо провести анкетирование среди персонала с целью определить климат в коллективе, определить уровень напряженности в коллективе. Подобное анкетирование нужно провести в фазе завершения проекта для подведения результатов и анализа изменения ситуации. В зависимости от динамики развития ситуации, экспертами могут быть даны

рекомендации по дальнейшему формированию и поддержанию организационной культуры коллектива.

Формирование и развитие организационной культуры представляет собой сложный и неоднозначный процесс. Культура организации создается людьми, т.е. является результатом человеческих действий, мыслей, желаний. На процесс возникновения, развития и изменения культуры любой организации оказывает влияние целый ряд факторов внутренней и внешней среды. Влияние различных групп факторов определяет индивидуальность организационной культуры, которая складывается на протяжении всего развития и функционирования организации, а также обуславливает тот или иной её тип.

### **Литература:**

- 1) .Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И.– М.: Экономистъ, 2006
- 2) Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 345 с. (Теория и практика менеджмента).
- 3) Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. / В. Н. Фунтов – СПб.: Питер, 2011. – 393 с.
- 4) Brown A. Organizational Culture. / A. Brown. - London: Pitman Publishing, 1995.
- 5) Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the mind. N.Y.: McGrawhill, 1997.