

УДК 69:658.01

**В. В. Мединцов***Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ КРОССКУЛЬТУРНОГО ОКРУЖЕНИЯ. УРОКИ ЧЕРНОБЫЛЯ***На примере деятельности по управлению проектами на площадке Чернобыльской АЭС рассмотрено влияние кросскультурного взаимодействия на работу команды проекта.***Ключевые слова:** *международная техническая помощь (МТП), мультинациональные группы управления проектами, кросскультурное взаимодействие, кросскультурные барьеры, кросскультурный менеджмент, сравнительный менеджмент, моделирование***Постановка проблемы**

Со времени обретения Украиной независимости основными донорами, прежде всего США, Канадой, Нидерландами, Великобританией, Швецией, Швейцарией, Японией, Европейским Союзом, ООН, выделено свыше 5 млрд. долларов США на реализацию проектов международной технической помощи. Только в течение 2010-2011 гг. Европейский Союз поддерживал Украину, реализуя около 250 проектов. За этими цифрами стоят конкретные команды специалистов, которые управляют проектами международной технической помощи. Коллектив проектной команды различается по национальному признаку, профессиональному и управленческому опыту, личностным качествам и приобретенным навыкам.

Сегодня в Украине пересечение, взаимодействие и столкновение разных культур встречается чаще, чем многие руководители это осознают. Далеко в прошлом остались времена «холодной войны» и «железного занавеса», и мы не успели оглянуться, как работаем плечом к плечу с иностранным бизнес-партнером. Одной из наиболее показательных примеров деятельности предприятий/организаций, где происходит межкультурное взаимодействие, является реализация проектов международной технической помощи с участием иностранных компаний и/или иностранных специалистов.

Согласно определению международной технической помощи (далее МТП) – это ресурсы и

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ КРОССКУЛЬТУРНОГО ОТОЧЕННЯ. УРОКИ ЧОРНОБИЛЯ**

*На прикладі діяльності з управління проектами на майданчику Чорнобильської АЕС розглянуто вплив кросскультурної взаємодії на роботу команди проекту.*

**PROJECT MANAGEMENT IN A CROSS-CULTURAL ENVIRONMENTS. LESSONS LEARNED**

*On example of project management at the site of Chornobyl NPP the influence cross-cultural interaction in the work of the project team.*

услуги, которые в соответствии с международными договорами Украины предоставляются донорами на бесплатной и безвозвратной основе с целью поддержки местного и государственного развития. Зачастую в реализации проектов МТП, в том или ином качестве, участвуют иностранные компании.

Как пример участия иностранных специалистов в реализации проектов МТП можно привести выполнение функции Консультанта, на которого возлагаются определенные обязанности и ответственность по управлению проектом. Это приводит к необходимости организации совместной работы украинских и иностранных специалистов в рамках мультинациональных групп управления проектами. К сожалению, в большинстве случаев, гармоничная работа мультинациональных групп управления – скорее исключение, чем правило. Беседуя с представителями различных мультинациональных проектных групп (в которых, как правило, иностранным специалистам отводится руководящая роль), автор отметил, что украинские специалисты часто указывали на высокомерие иностранных коллег, на нежелание учитывать их личный опыт, прислушиваться к их советам. В то же время иностранные менеджеры сетовали на то, что украинцы ведут себя закрыто, не передают им всей, необходимой для принятия управляющих решений, информации, вступают в неофициальные контакты с противоположной стороной бизнеса без согласования со своими иностранными руководителями.

Проблемы во взаимодействии украинских и иностранных специалистов во внутреннем и внешнем окружении проекта не ограничиваются

языковым барьером, вопрос гораздо глубже – это различие культур. Руководитель фирмы, убежденный, что опыт, полученный в своей стране, на своём предприятии плюс здравый смысл достаточны для успешного управления бизнесом в любом другом месте земного шара – далеко не редкость в наши дни. Распространенные стереотипы «просто будь собой – и все будет отлично» или «все люди одинаковые» часто приводят к выбору ошибочной линии поведения в мультикультурных коллективах. Влияние кросскультурных барьеров (далее КБ) трудно оценить и выразить количественно, однако практика подтверждает, что они есть и, безусловно, влияют на эффективность работы проектных команд.

Анализируя причины неудачно завершившихся проектов, можно отметить, что одной из составляющих причин кризиса проекта часто является конфликт между Заказчиком и Подрядчиком, и от эффективности работы проектной команды во многом зависит успешность данного взаимодействия. В то же время при реализации подавляющего большинства проектов МТП, как правило, не анализируются риски кросскультурного взаимодействия во время реализации проекта, а значит ими не управляют. Анализ деятельности по реализации проектов МТП в Государственном специализированном предприятии «Чернобыльская АЭС» (далее ГСП ЧАЭС) показывает, что вопросам кросскультурного взаимодействия в проектной группе и/или между Заказчиком (ГСП ЧАЭС) и иностранным Подрядчиком, как фактору, который может активно влиять на коммуникации в окружении проекта и в результате способствовать кризису проекта<sup>1</sup>, необходимо уделять как можно больше внимания.

Различие национальных культур – это лишь одна сторона взаимодействия окружения проекта. Одно из определений говорит, что *проект – это ВРЕМЕННОЕ предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов*. Т.е. реализация проекта ограничена определенными временными рамками и при формировании команды проекта редко удаётся набрать профессионалов имеющих знания, умения и навыки в управлении проектами. В подавляющем большинстве проектные группы формируются за счёт специалистов, ранее работавших на данном предприятии/организации. Они хорошо знают предметную область деятельности, но не имеют

достаточных знаний и практических навыков в управлении проектами. При этом мы зачастую забываем, что управление проектами – это отдельная область, отдельная профессия, другая профессиональная культура, которая требует как определенных знаний, так и вполне конкретных навыков работы. В этом случае мы имеем дело не с другой национальной, но с другой профессиональной культурой.

Многие проблемные ситуации по коммуникациям во внутреннем и внешнем окружении проекта можно рассматривать с точки зрения кросскультурных противоречий. В результате все эти различия влияют, в конечном счете, на эффективность управления проектом. Причём, данное влияние для различных случаев может быть как отрицательно, так и положительно. Если мы сможем справиться с трудностями культурного многообразия в проектной команде, то в результате можно обратить их на пользу бизнесу. Это даст нам вполне реальные возможности через реализацию потенциала, аккумулированного в многообразии межкультурных отношений, в результате совместной работы получить нечто большее, чем сумма усилий индивидуальностей, составляющих проектную команду.

### Цель статьи

Основная цель данной статьи – с учетом извлеченных из реализации проектной деятельности на промплощадке Чернобыльской АЭС уроков, рассмотреть фактор кросскультурного взаимодействия в проектном окружении, его влияние на эффективность работы мультинациональных проектных команд и представить рекомендации по применению методов и инструментов методологии управления проектами для снижения влияния КБ на эффективность работы проектного офиса. По мнению автора, рассматриваемые вопросы актуальны не только для «строительных» проектов, но и для многих проектов в самых различных областях деятельности, где присутствуют кросскультурные противоречия.

От чего зависит эффективность управления проектами МТП в кросскультурной команде управления проектом? Что мешает эффективной работе? Какие методы и инструменты проектного менеджмента можно применить для повышения эффективности управления проектной деятельностью?

Автор статьи надеется, что его наблюдения, выводы и предложения будут интересны для менеджеров, которые в той или иной роли участвуют в реализации проектов с участием представителей различных национальных, деловых

<sup>1</sup> «Между сторонами имеется глубокое взаимное недоверие и недостаток обмена информацией, а также открытые взаимные обвинения и нарушения договоренностей ...» – выдержка из отчёта «Аудит реализации проекта ХОЯТ-2 на площадке Чернобыльской АЭС», SKB International Consultants, 2006 г.

и профессиональных культур, и помогут ответить на поставленные вопросы.

### Анализ последних исследований и публикаций

Существует много определений понятия «культура». Например, культура – есть практическая реализация общечеловеческих и духовных ценностей. Культура определяет индивидуальность человеческой группы так же, как личностные характеристики определяют индивидуальность индивида. Можно сказать, культура обеспечивает индивидуальность людей. В рамках данной статьи определим культуру как возможную причину возникновения коммуникационных проблем в проектном окружении и как способ, которым люди решают эти проблемы.

Примерно с середины 70-х гг. в зарубежной литературе впервые появились термины "кросскультура" и "кросскультурный менеджмент". Словосочетание «кросс-культура» состоит из двух слов: «cross» и «culture»; в переводе с английского языка – «пересечение культур». Кросскультурный менеджмент – менеджмент, осуществляемый на стыке культур, с целью снижения экономических рисков и потерь, связанных с межкультурными конфликтами. Предмет кросскультурного менеджмента – это управление деловыми отношениями, возникающими на стыке разных культур, [4]. Также широко при анализе отношений между различными национальными культурами применяется понятие «сравнительный менеджмент». Сравнительный менеджмент — это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные национальные модели менеджмента.

Первоначально, кросскультурный менеджмент возник как практическая дисциплина с целью снижения экономических рисков и потерь, связанных с межкультурными конфликтами. Первый комплекс проблем, с которым столкнулись основатели кросскультурного менеджмента, был связан с трудностями, возникающими у менеджеров при длительном пребывании в другой культурной среде, в частности, во время командировки в другую страну или регион.

Согласно исследований немецких университетов, опубликованных в 90-е гг. XX в., от 10 до 20% сотрудников, направленных на работу за границу, досрочно прерывают командировку, а около 30% не выполняют свои обязанности с ожидаемой эффективностью, [4]. Рабочий потенциал сотрудников за границей снижался более чем вдвое (40% эффективности по сравнению с 85% при работе на предприятии в Германии), причем эта потеря качества объяснялась самими

командированными обстановкой конфликтности и отчужденности, в которой им приходилось работать.

Предприятия продолжали нести потери и после возвращения своих сотрудников: почти 50% командированных по возвращении увольнялись, мотивируя свое решение невозможностью применить на старом месте приобретенный ими за годы работы за границей опыт. Экономический ущерб компаний, использовавших в свои международные бизнес-стратегии межкультурные технологии, был значительно ниже.

Экономические потери происходят также при попытках создания филиалов или представительств в регионах или странах, культура которых значительно отличается от культуры страны происхождения.

На основе собранной и систематизированной информации в начале 80-х годов предпринимаются попытки классификации типов бизнес-культур. Выделяются классификационные параметры или характеристики.

На сегодняшний день наибольшее распространение получили классификационные параметры, сформулированные американцами Клухоном и Стродтбеком [Kluckhohn and Strodtbeck, 1961], Эдвардом Холлом [Hall, 1976] и голландскими учеными Герттом Хофстедом [Hofstede, 1991], Фонсом Тромпенаарсом [Trompenaars, 1998].

Эти классификационные параметры формируют основу для выработки практических рекомендаций, направленных на предотвращение кросскультурных конфликтов. Автор статьи предлагает более подробно рассмотреть вопросы для профессионального уровня кросскультурного взаимодействия на предприятиях ядерно-энергетического комплекса Украины.

Кросскультурный менеджмент – сравнительно новая область знания для Украины. Кросскультурные исследования в отечественных социальных науках начались в прошлом десятилетии и в основном сводились к сравнению различных психологических феноменов в разных культурных группах, отмечались сходства и различия в человеческом поведении и в основном были посвящены сравнению различных параметров, характерных для украинской культуры, с соответствующими данными по европейским странам, США, Японии и др.

В условиях человеческой коммуникации на пути обмена информацией появляются различные барьеры (коммуникативные, логические, фонетические, стилистические и др.). Коммуникативные барьеры возникают на межличностном уровне. Они зависят от индивидуальных особенностей участников

коммуникации, от умения собеседников перекодировать мысли в слова, слушать и концентрировать внимание. В связи с этим выделяют, как минимум, такие коммуникативные барьеры, как: словарный запас отправителя информации, словарный запас получателя, его способность понимать значение слов, объем запоминания. При совместной работе в одной команде количество и степень влияния коммуникативных барьеров увеличивается.

Барьеры, связанные с коммуникативными особенностями участников взаимодействия, имеют социальный и/или психологический характер. Они могут возникать через особые социально-психологические отношения, которые сложились между партнерами (антипатия, недоверие и т.п.), и представлять собой своеобразный «барьер» доверия или недоверия. Причем барьер действует таким образом, что абсолютно истинная информация может стать неприемлемой, а ошибочная – наоборот, приемлемой. Однако на коммуникации не менее также сильно влияют другие, не зависящие от психологии, барьеры. Поэтому не стоит исключать из поля зрения кросскультурные барьеры связанные с национальностью, полом, возрастом, профессией, религиозными убеждениями и т.д.

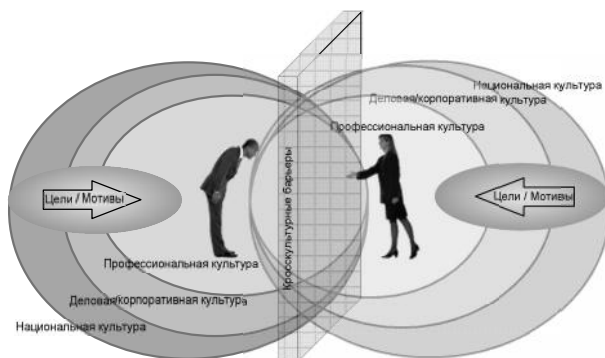


Рис.1. Кросскультурное взаимодействие

На рис.1 показана модель кросскультурного взаимодействия, где можно увидеть поля/уровни кросскультурного взаимодействия, кросскультурные барьеры и созидательные силы, направленные на преодоление кросскультурного взаимодействия (цели и мотивы).

Из всего многообразия различных классификаций уровней кросскультурного взаимодействия автор выделил для исследования следующие: национальный, деловой (он же корпоративный) и профессиональный.

В любой организации, где работают представители разных этнических групп, национальностей, народностей, можно зафиксировать кросскультурные проявления. Одной из наиболее характерных областей деятельности, где

происходит пересечение, взаимодействие, столкновение разных культур, является управление международным бизнесом.

Область кросскультурного менеджмента имеет следующее условное разделение:

- макроуровень – управление на стыке национальных и региональных культур;
- микроуровень – на стыке территориальных, возрастных, гендерных, профессиональных, организационных, иных культур.

Существующее многообразие национальных деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета особенностей управления в различных регионах и странах, с разной национальной принадлежностью персонала, участвующего в реализации проектов, с различными профессиональными группами. Эти особенности, в свою очередь, зависят от исторических, религиозных и других факторов, развиваются под воздействием конкретной социальной среды данной страны или региона. Социальная среда на уровне семьи, образования и работы обуславливает формирование различных систем ценностей и предпочтений, поведенческих моделей и стереотипов. Знание этих систем ценностей, понимание кросскультурных особенностей поведения людей в разных странах существенно повышают эффективность управления, помогают найти общий язык в ходе переговоров, погасить уже возникшие конфликтные ситуации и избежать новых конфликтов.

Как влияет различие национальных культур на общение представителей различных наций можно привести на простых примерах: попросив у японца в долг сто долларов, вы услышите «да», но не факт, что он даст деньги. Произнеся это, японец лишь информирует, что услышал ваши слова: «да, вы просите у меня сто долларов». Аналогично, если у вас деловые переговоры с китайцем, и он, слушая вас, согласно кивает головой – это может создать впечатление, что он соглашается с вами. На самом деле кивок головой – лишь вежливый знак того, что он вас слышит и понимает суть ваших предложений, как бы говоря, «пожалуйста, продолжайте». При этом он может быть абсолютно не согласен с вашими идеями.

Таких примеров тысячи, но в рамках данной статьи предлагается основное внимание уделить различиям профессиональных культур, которым незаслуженно, по мнению автора, отведено сравнительно мало места в кросскультурном менеджменте. Данная проблема межличностных взаимодействий возникает, когда люди различных

профессиональных культур не могут совместно вести результативный бизнес.

Повышение компетенции в области кросскультурного менеджмента необходимо современным руководителям. Изучение кросскультурного взаимодействия помогает менеджерам лучше узнать себя, идентифицировать свой культурный профиль, развить кросскультурную компетенцию, а значит, избежать рисков, нежелательных последствий для бизнеса, карьеры и личной жизни, стать более успешными. Поэтому, сталкиваясь с представителями другой культуры, лучше заранее изучить национальные и другие особенности. Для менеджеров, которые ориентированы на достижение успеха в реализации проектов с участием представителей чужой культуры, наличие или отсутствие серьезного кросскультурного менеджмента равноценно разнице между успехом и неудачей.

### Основной материал

Для реализации проекта преобразования объекта "Укрытие"<sup>2</sup>, при взаимодействии ЕС, США, Украины и группы международных экспертов, в июне 1997 г. был разработан и принят на заседании Большой семерки<sup>3</sup> «План осуществления мероприятий на объекте «Укрытие» (далее ПОМ), [5]. Основной целью ПОМ является реализация первоочередных мероприятий по преобразованию существующего объекта «Укрытие» в экологически безопасную систему. Для управления проектом ПОМ в 1998 году создана группа управления проектом (далее ГУП ПОМ).

Персонал ГУП ПОМ условно разделен на следующие категории: персонал Клиента (ЧАЭС), персонал Консультанта<sup>4</sup> и украинский персонал<sup>5</sup>. Внутренняя структура ГУП ПОМ, порядок взаимодействия с подрядчиками по проектам ПОМ и с другими подразделениями ЧАЭС определены в Договоре на предоставление услуг Клиент/Консультант.

За время реализации ПОМ общее количество персонала ГУП ПОМ увеличилось с 58 чел. в 1998 г. до 215 чел. в декабре 2011г. За это время несколько раз была преобразована структура управления проектом, соответственно изменялся и статус

отдельных позиций персонала в проектной группе, но необходимо отметить, что руководящая роль в управлении проектом была сразу передана иностранным специалистам (персоналу Консультанта), в то же время реальная ответственность за результат всегда оставалась у Клиента (ГСП ЧАЭС). Так, в действующей до 31 мая 2012 года, организационной структуре проекта НБК<sup>6</sup> из 65 должностей только 12 заняты работниками Клиента, а в управлении проектом НБК представители Клиента практически отсутствуют.

В рамках реализации проектов ПОМ, ГУП несёт особую ответственность как мост, связующее звено между всеми участниками: подрядчиками, местными субподрядчиками, регулирующим органом, эксплуатирующей организацией и, не в последнюю очередь, ЕБРР как распорядителя финансовых средств. Ситуация уникальна в том смысле, что ГУП ПОМ оказывает услуги как консультант и руководитель проекта для эксплуатирующей организации, однако реализация проекта оплачивается третьей стороной (странами-донорами). Данная ключевая позиция требует умений эффективной передачи информации и ведения переговоров, и иногда мешает оперативно принимать прямые и однозначные решения. Также необходимо учитывать, что ГУП ПОМ должен обладать достаточными рычагами воздействия, чтобы продвигать проект вперед и требовать информации и поддержки от всех его участников.

Большое влияние на эффективность управления проектом ПОМ оказывает тот факт, что подрядчиками по основным проектам на площадке Чернобыльской АЭС, как правило, являются крупные иностранные компании или международные консорциумы. Т.е. вопросы взаимодействия в мультинациональной проектной команде при реализации проекта ПОМ являются приоритетными для менеджмента Чернобыльской АЭС и могут быть использованы при реализации других проектов, как на промплощадке ЧАЭС, так и за её пределами.

Работы, выполняемые на площадке ЧАЭС, во многом являются уникальными и несут инновационный характер. Опыт строительства объекта «Укрытие» в 1986 году, возведения объекта НБК<sup>7</sup>, снятия с эксплуатации трех энергоблоков Чернобыльской АЭС (мощностью 1000 МВт

<sup>2</sup> Крупнейший международный проект, финансируемый рядом стран и организаций доноров (в том числе, США, ЕС и Россия). Прим. авт.

<sup>3</sup> Страны-доноры международного Чернобыльского фонда объекта «Укрытие». Прим. авт.

<sup>4</sup> В данном случае термин обозначает Bechtel International Systems, Inc. и Battelle Memorial Institute, коллективно нанятые Клиентом (ГСП «Чернобыльская АЭС») с целью исполнения услуг по управлению проектом, а также их возможных правопреемников. Прим. авт.

<sup>5</sup> Специалисты, нанятые Консультантом из местного персонала. Прим. авт.

<sup>6</sup> Проект создания нового безопасного конфинмента (НБК) на объекте "Укрытие", основной проект ПОМ. Прим. авт.

<sup>7</sup> Новое защитное сооружение, которое кроме защиты от окружающей среды, должно обеспечить возможность проведения частичного демонтажа аварийных и ненадежных конструкций объекта «Укрытие» получило название «Новый Безопасный Конфинмент» (*New safe confinement*). Прим. авт.

каждый) не должен быть потерян для мирового сообщества.

За объект исследования кросскультурных противоречий на профессиональном уровне предлагается принять процесс внедрения методологии управления проектом в ГСП ЧАЭС.

Для начала выделим некоторые черты, которые в той или иной степени присущи менеджерам ядерно-энергетического комплекса Украины:

1. Сторонники строгой дисциплины, приверженцы административно-командной системы.

*Принцип – «я начальник – ты дурак». Предпочтение принимать ответственные решения единолично. Отсутствие желания к коллективному решению вопросов.*

2. Самоосознание превосходства профессии /области знаний, носителями которой они являются (как специалисты ядерной отрасли).

*Позиция – «это не сложнее, чем управлять ядерным реактором ...». Принадлежность к особой элитной профессиональной культуре и нежелание принимать чужую культуру.*

3. Приоритет «безопасности» перед любыми другими «раздражителями».

*Наилучшая мотивация к действию – предписания надзорных органов, требования норм, правил и стандартов в области безопасности, а не выполнение графика работ или увеличение стоимости проекта.*

4. Слабая мотивация к получению/увеличению коммерческой прибыли и/или снижению затрат на производство.

*Основной бизнес для АЭС – производство электроэнергии. Атомные электростанции – высокорентабельные предприятия с отсутствием конкуренции и гарантированным государством рынком сбыта. Развитие других направлений деятельности не является приоритетным для руководства АЭС.*

5. Слабая мотивация к экономии средств по проектам МТП.

*Значительное число проектов МТП на АЭС Украины реализуются за средства ЕБРР, Еврокомиссии или других доноров на бесплатной основе. Начиная проект МТП, руководитель АЭС заблаговременно готов к затягиванию процесса и перерасходу средств. В его ответственности результаты деятельности по проектам МТП, безусловно, играют важную, но не первостепенную роль.*

6. Технический склад ума.

*Приоритет четких, понятных и, желательно, быстрых решений, перед логическими умозаключениями. Неприятие ничего “на веру”. Подход – “нельзя исследовать привычными*

*методами и инструментами, значит не доверяем выводам”.*

7. Склонность к использованию привычных инструментов для эффективной организации своей деятельности.

*Привычно оформление и контроль выполнения различных «мероприятий», в отличие от принятых в управлении проектами: плана управления рисками, контроля графика проекта, управления ресурсами проекта и т.п.*

8. Не видят принципиальной разницы между управлением проектными и функциональными структурными подразделениями.

*Имеют только общие понятия о методах и инструментах проектного менеджмента и применяют привычные, отработанные методы управления функциональными подразделениями для управления проектами и программами.*

Подобные черты проявляются негативно в межкультурном личностном взаимодействии, потому что функциональные руководители и проектные менеджеры:

- имеют разную систему ценностей, а значит ставят перед собой разные цели и по иному расставляют приоритеты;
- говорят «на разных языках» (оперируют разными понятиями);
- поверхностно владеют методами и инструментами другой культуры (и зачастую не желают ими овладеть), а значит не пользуются ими для достижения поставленных целей;
- являются носителями своей профессиональной культуры и недостаточно мотивированы для принятия другой.

Нельзя также при кросскультурном взаимодействии не учитывать особенности психологии человека. Приведём несколько примеров, которые зависят как от принадлежности к той или иной национальной культуре, так и от личных установок и предпочтений контактирующих:

- негативное отношение к изменениям;
- различия, связанные со стремлением к индивидуализму или коллективизму;
- неодинаковое отношение к такой категории как время;
- различное отношение к минимальному расстоянию делового контакта и т.п.

Этот перечень можно было бы продолжить, но в рамках данной статьи более важно определить

основные требования к системе управления кросскультурным взаимодействием.

Кросскультурный менеджмент при реализации проектов направлен на решение следующих задач:

- 1) помощь в управлении деловыми коммуникациями, возникающими в мультикультурной среде проектной команды;
- 2) регулирование межкультурных конфликтов в бизнес-окружении проектов;
- 3) развитие кросскультурной компетенции руководителей проектов, команды проекта.

Существуют различные правила кросскультурного менеджмента, например – **правило трех "НЕ"**, [3]:

1. В чужой монастырь со своим уставом **НЕ** ходят.
2. **НЕ** судите, да **НЕ** судимы будете.
3. Никогда **НЕ** переставайте наблюдать и учиться.

Но, как показывает практика, соблюдение только этих правил не даёт достаточных механизмов/инструментов для управления кросскультурным коллективом.

Как сломать «мост недоверия» между функциональными руководителями и методологией проектного управления?

Как правило, внедрение новой культуры (например, проектного менеджмента на предприятии /в организации) начинается с обучения, но, к сожалению, в большинстве случаев на этом и заканчивается. Общепринятый подход внедрения новой культуры только через обучение персонала даёт очень скромные результаты.

Автор статьи, опираясь на результаты современных исследований и на собственные наблюдения, выделил три кросскультурных фактора, которые, по его мнению, вносят основной вклад в кросскультурные противоречия в окружении проектов МТП и пояснил их примерами из опыта реализации проектов на Чернобыльской АЭС.

### **I. Различные цели у различных кросскультурных групп**

По мнению автора, кросскультурные противоречия на всех уровнях кросскультурного взаимодействия проявляются в результате столкновения или пересечения ценностей персонала с предлагаемыми, а часто и навязываемыми ценностями компании. Ценность для отдельной кросскультурной группы коллектива также может отличаться, как от ценностей компании, так и от ценностей других кросскультурных групп и это оказывает значительное влияние на способность организации достигать поставленные стратегические цели.

Создание ценности для предприятия, как в коммерческой, так и в социальной области является ключевым понятием японской системы знаний в области управления инновационными проектами и программами P2M, [2].

Любая компания создается для решения определенных задач. С помощью стратегических активов компания создает потребительские ценности:

- материальные (средства производства, товар, материальные ценности, оборудование и материалы);
- финансовые (структура капитала, финансовые активы);
- нематериальные (опыт, знания, профессионалы, ноу-хау, бренд).

Когда ценность человека для организации и ценность организации для человека являются сбалансированными – тогда человек и организация будут взаимно мотивированы к сотрудничеству. На примере Группы управления проектом ПОМ можно отметить, что действия, направленные на наращивание потенциала нематериальных ценностей предприятия (такие, как разработка материалов по извлеченным урокам Lessons Learned) не встречали активной поддержки со стороны менеджеров ГУП ПОМ как со стороны Заказчика (ГСП ЧАЭС), так и со стороны Консультанта. Автор объясняет это следующим: для Заказчика мы имеем дело с частным случаем профессионального КБ, т.е. Заказчик в лице конкретных топ – менеджеров не понимал/не хотел понимать важности данной деятельности, а для Консультанта развитие нематериальных активов предприятия не являлось приоритетной деятельностью, так как персонал Консультанта не является постоянным работником предприятия ГСП ЧАЭС.

Чем выше должность в организации, тем больший дисбаланс вносится в процессы управления, если цели/ценности конкретного человека отличаются от целей/ценностей организации.

### **II. Один профессиональный язык для всех**

Опыт проектной деятельности в ГСП ЧАЭС показал, что начинать внедрение проектного менеджмента на предприятии нужно с глоссария. Руководители, команда проекта, персонал функциональных цехов, внешнее окружение проекта должны знать и понимать основные термины и определения внедряемой на предприятии методологии, это предохранит от многих ошибок впоследствии. Так, не определив для себя разницу между проектом, программой и портфелем проектов, можно при организации проектной деятельности не учесть разницу в подходах и

методах по управлению данной деятельностью. В настоящее время разработаны и доступны определенное количество различных глоссариев по этому направлению, но, как показал опыт, большей практической пользой будет разработка собственного оригинального глоссария с учетом особенностей организации работ на конкретном предприятии/организации. Такой подход позволит значительно сократить количество информации в глоссарии, а значит потребует меньших трудовых затрат на её изучение.

Большой вклад в формирование единого профессионального языка в проектном окружении вносит организация обучения. Причем настоятельно рекомендуется обучить весь персонал предприятия, разработав различные по объему и виду обучения учебно-методические материалы с учетом степени участия персонала в проектной деятельности.

16 декабря 2008 года ГСП «Чернобыльская АЭС» было сертифицировано по 1 уровню технологической зрелости предприятия в области управления проектами в соответствии со стандартом CP3M Level 1 «Общий профессиональный язык управления проектами». Отсюда мы видим, что согласно подхода Международной ассоциации управления проектами (IPMA) внедрение единого профессионального языка в области управления проектами есть первый и обязательный шаг при внедрении методологии управления проектами на предприятии.

### **III. Руководители поверхностно владеют методами и инструментами другой культуры, а значит не видят смысла в их применении для достижения поставленных целей**

Один из экс-директоров Чернобыльской АЭС, очень уважаемый и заслуженный человек, при контроле работ подрядчика на объектах Чернобыльской АЭС на еженедельных совещаниях с участием руководителей подрядных организаций часто задавал вопрос: «Сколько работников подрядной организации было допущено на место производства работ? А сколько вчера?». Затем жестко ставил условие увеличения количества подрядного персонала на площадке по конкретному проекту: «Сегодня 40? Чтобы завтра было 55 ...». Чем занимаются эти подрядчики на площадке, насколько отстают физические объемы работ от графика проекта, в чем причина отставания – эти вопросы его почти не интересовали. И, на удивление, этот подход был довольно эффективным.

В то же время мы знаем, что наука по управлению проектами предлагает нам другие, более эффективные, инструменты для контроля выполнения работ по проекту.

При разработке мероприятий по преодолению КБ необходимо учитывать, что согласно теории

кросскультурного менеджмента динамика приспособления к новой культуре отражается U-образной кривой и включает три этапа:

1-й – энтузиазм и приподнятое настроение;

2-й – депрессия, замешательство;

3-й – смена депрессии уверенностью и удовлетворением.

Если сотрудник адаптировался к новой культуре, а затем вернулся в свою исходную, то он должен заново пройти через эти этапы. Поэтому кривая реадаптации будет иметь W-образную форму.

Ответим на вопрос «В чём отличия культур?»:

- разные системы ценностей;
- разные предпочтения при диллемах.

Какие методы можно использовать для исследования кросскультурных отличий:

- сбор фактов через наблюдение;
- анкетирование с последующим анализом;
- методы статистического анализа полученной информации;
- метод коллективной генерации идей (мозговая атака);
- метод экспертных оценок;
- деловая игра (как вариант, с использованием метода «шести шляп»);
- анализ сильных и слабых сторон организации или кросскультурной группы (SWOT-анализ);
- моделирование возможных вариантов развития событий;
- определение коэффициента возврата вложенных инвестиций (ROI) для запланированных мероприятий по уменьшению кросскультурных противоречий.

Определим общий порядок этапов по преодолению КБ, рекомендуемые инструменты и методы проектного менеджмента для каждого этапа:

1. Определение миссии, виденья и стратегических целей предприятия/организации/проекта.

*Определение миссии и стратегических целей, адаптация целей к формату SMART, построение дорожной карты развития, управление целеполаганием и целедостижением, SWOT-анализ бизнеса, определение ценностных предпочтений для предприятия.*

2. Анализ взаимодействующих сторон на макроуровне.

*Выделение кросскультурных групп в организации/предприятии/команде проекта, SWOT-анализ кросскультурных групп, определение ценностных предпочтений*



кросскультурных групп с учетом возможных кросскультурных противоречий, сравнение их с ценностными предпочтениями бизнеса.

3. Анализ взаимодействующих сторон на микроуровне.

Проводится, при необходимости, для основных специалистов проектной команды. Основным специалистом – работник, уход которого может оказать значительное влияние на выполнение работ в проекте, включая отставание по срокам и/или влияние на стоимость работ.

*Определение ценностных предпочтений конкретных ключевых специалистов с учетом рабочего окружения и принадлежности к различным кросскультурным группам. Анализ компетентности. Оценка возможного ущерба от ухода специалиста. Разработка механизма мотивации.*

4. Определение кросскультурных барьеров.

*Идентификация КБ. Оценка влияния их на кросскультурное взаимодействие в проектной команде.*

5. Выбор стратегии и тактики по преодолению КБ.

*Разработка процессной модели бизнеса, оптимизация процессной модели. Учет в процессной модели влияния КБ, оптимизация процессной модели. Моделирование ситуации, анализ выгод-затрат от запланированных мероприятий по преодолению/уменьшению КБ, определение ROI для планируемых мероприятий.*

6. Разработка плана по преодолению КБ на макро- и микроуровнях, их количественная оценка.

*Планирование набора персонала с учетом минимизации кросскультурных противоречий. Планирование мероприятий по уменьшению влияния КБ.*

7. Разработка и реализация плана по преодолению КБ на макро- и микроуровнях.

*Реализация конкретных мероприятий по уменьшению влияния КБ (разработка глоссария, разработка и внедрение методик адаптации персонала, различные виды обучения) в соответствии с разработанным Планом.*

8. Управление, мониторинг и обратная связь.

Одним из эффективных инструментов для анализа кросскультурных противоречий и оценки эффективности принятых мер к их устранению является математическое моделирование. При моделировании с помощью программного

обеспечения решается задача преобразования умозаключений в расчетные формулы. К инструментам математического моделирования можно отнести следующее программное обеспечение, [8]:

- IThink (экспертная программа, с широкими возможностями);
- ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач);
- другие системы имитационного моделирования (Powersim, Process Chapter, Simula, Pilgrim, Vensim и др.)

Каждый из этих инструментов обладает определенными математическими возможностями и позволяет наглядно отображать результаты выполненных расчетов в понятной для разработчика форме. Данные системы позволяют с техническими специалистами говорить техническим языком.

В рамках данного исследования автором статьи с помощью программы IThink, выполнено моделирование процесса повышения эффективности работы команды проекта ГУП ПОМ через управление набором персонала.

Исходная информация для моделирования.

- Источники набора персонала ГУП ПОМ: персонал Клиента (Кл), персонал Консультанта (Кс), внешний украинский персонал (ВП).
- Уровни кросскультурного взаимодействия: национальный, деловой/корпоративный, профессиональный.
- Постановка задачи: разработать модель зависимости эффективности управления проектом преобразования объекта «Укрытие» от процентного соотношения приема персонала в ГУП ПОМ из различных источников с учетом влияния кросскультурных факторов.



Рис. 2. Общая схема процесса набора персонала

Представленная на рис. 2 схема набора в команду проекта реализована в программном коде

IThink в виде математической модели, графическое отображение которой мы видим на Рис. 3.

практически отсутствуют, что также вполне логично.

Представленная на рис. 3 модель позволяет выполнить расчет эффективности работы команды проекта, с учетом влияния кросскультурных и других факторов. Исходная информация для получения математической модели была дополнена информацией по кросскультурным зависимостям (далее К-К), полученным с помощью метода экспертных оценок с учетом наличия в структуре ГУП ПОМ кросскультурных групп.

Таблица 1

Результаты экспертной оценки К-К

	Кл - Кс	Кс - ВП	Кл - ВП
К-К благополучие	40%	40%	58%
Национальная К-К	0,45	0,38	0
Корпоративная К-К	0,35	0,7	0,35
Профессиональная К-К	0,25	0,16	0,25

Информация из табл. 1 показывает, что максимальные кросскультурные противоречия на национальной почве отмечены между персоналом Консультанта и персоналом Клиента. В то же время между персоналом Клиента и внешним украинским персоналом национальные противоречия

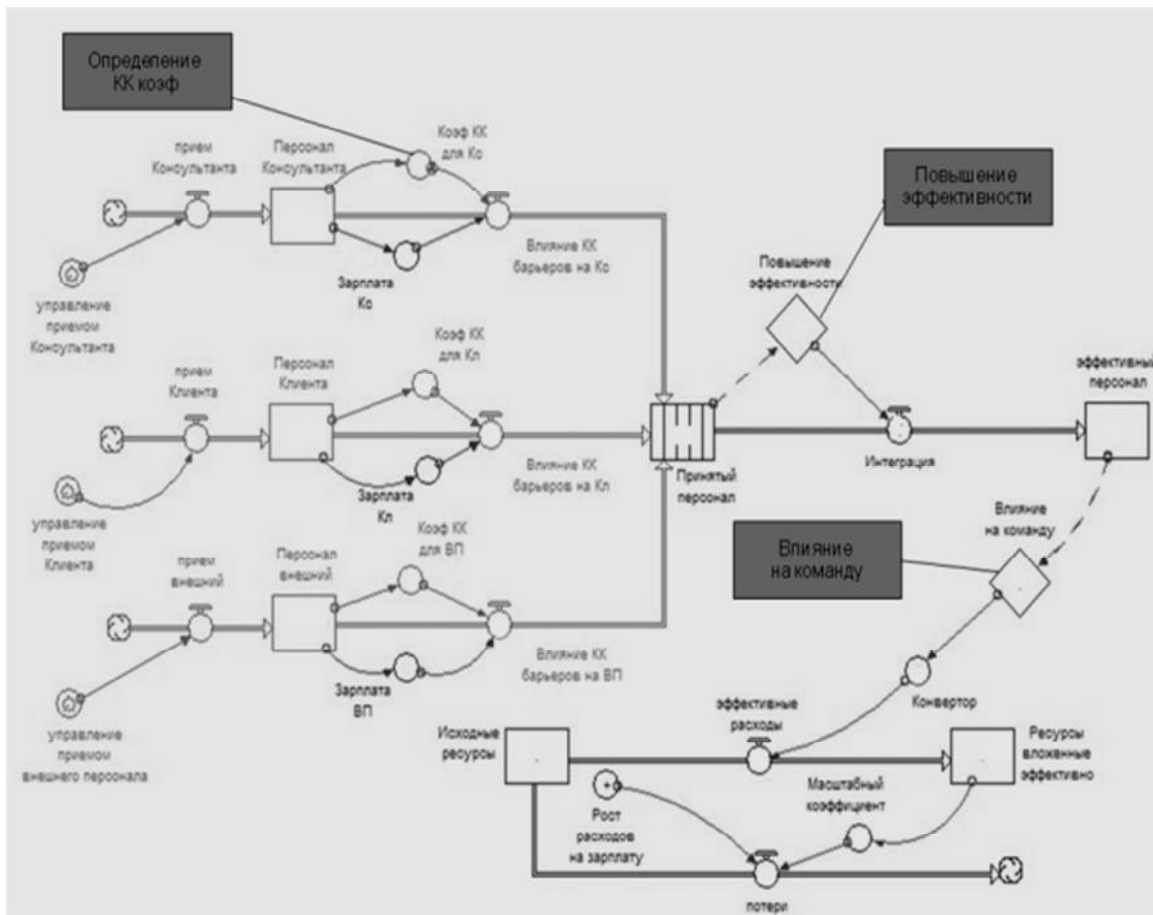


Рис.3. Модель набора персонала в ГУП ПОМ

В разработанной математической модели также были учтены в виде отдельных функциональных блоков:

1. Суммарный эффект, влияния на команду проекта увеличения численности персонала проектного офиса, [6]:

- стоимость интеграции новых членов в команду;
- отрицательный эффект масштаба;
- эффект слияния от совместной работы.

2. Суммарный эффект повышения эффективности команды проекта за счёт организации следующих форм работы с

персоналом:

- обучение;
- адаптация;
- управление кросскультурными взаимодействиями.

В результате моделирования зависимости повышения эффективности работы проектного офиса ГУП ПОМ через управление набором персонала, с учетом влияющих факторов получены следующие результаты:

- Увеличение общего количества персонала в ГУП ПОМ (свыше 300 человек) приводит к большим непроизводственным потерям, за счет увеличения суммарного влияния факторов интеграции новых членов в команду и отрицательного эффекта масштаба.

- Большой вклад в снижение эффективности работы команды проекта ГУП ПОМ вносит влияние национального барьера на кросскультурное взаимодействие между украинским персоналом и иностранным персоналом Консультанта (необходимость переводчиков, затруднения в прямых коммуникациях и т.п.).

- Значительное влияние на конечную себестоимость работ, при увеличении процентной доли персонала Консультанта в команде проекта более 40%, оказывает зависимость выполненного объема работ от роста расходов на зарплату (с учетом высокой стоимости оплаты труда персонала Консультанта по сравнению с украинскими специалистами).

Результаты проведенного моделирования приведены в данной статье с одной целью, чтобы наглядно показать возможности математического моделирования для решения задач по повышению эффективности управления проектным офисом.

### Выводы

В результате проведенного исследования (а также анализа мирового опыта в области кросскультурного/сравнительного менеджмента) автор статьи пришел к следующим выводам:

1 Национальная деловая культура накладывает серьезный отпечаток на стиль руководства, систему мотивации, манеру ведения переговоров, отношение к законам и нормативным актам, отношения с другими людьми в организации и т.п.

2 При построении системы менеджмента предприятия необходимо учитывать вклад возможных профессиональных кросскультурных барьеров, отрицательное влияние которых способно негативно повлиять на процесс управления, если их не учитывать, с другой стороны, грамотное

использование положительных свойств повысит эффективность деятельности организации.

3 Использование методов и инструментов из области кросскультурного менеджмента является перспективным и необходимым условием успешного функционирования мультинациональных проектных команд при реализации проектов МТП.

### Список литературы

1. Азаров Н.Я., *Инновационные механизмы управления Программами развития.* / УРМА, Н.Я. Азаров., Ф.А. Ярошенко., С.Д. Бушуев. Киев, 2011. -296 с.
2. *Руководство по управлению инновационными проектами и программами.* Р2М. Том 1, Версия 1.2. / пер. с англ. под ред. проф. С.Д.Бушуева.- К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
3. Мясоедов С.П. *Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур.* / С.П. Мясов. Москва, издательство «Дело», 2003. – 232–с.
4. Бунина В.Г. *Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие.* / В.Г. Бунина – М.: ГУУ, 2008. – 128 с.
5. *План осуществления мероприятий на объекте “Укрытие”,* ГСП ЧАЭС, 1997. – 124 с.
6. Том ДеМарко, *Deadline. Роман об управлении проектами.* / Том ДеМарко. Издательство Вершина; М; 2006. - 143 с.
7. Тесля Ю.Н. *Несловное взаимодействие* / Ю.Н. Тесля. Издательство Кондор, Киев, 2005. - 191 с.
8. Кузнецов Ю.А., *Применение пакетов имитационного моделирования для анализа математических моделей экономических систем.* / Ю.А. Кузнецов., / В.И. Перова. – Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, 2007. - 232 с.
9. Яковенко В.Б. *Введение в инновационные технологии.* В.Б.Яковенко. – Издательство Европейского университета, 2004. - 129 с.

Статья поступила в редколлегию 12.04.2012

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуев, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.