

Исследование проектных культур российских компаний с помощью метода анализа соответствий (correspondence analysis)

С. А. Титов^{*,**}, Н. В. Титова^{**}, И. С. Брикошина^{**}

**Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20*

***Государственный университет управления
109542, Москва, Рязанский проспект, 99*

e-mail: satitov@hse.ru

Аннотация. В управлении социальными системами организационная культура играет важную роль. Изучению организационной культуры посвящено большое количество исследований. Но проблематика организационной культуры в контексте проектно-ориентированного управления изучена в значительно меньшей степени, несмотря на высокую практическую значимость использования организационной культуры как одного из инструментов и элементов управления проектами. Еще больший дефицит обнаруживается в эмпирических исследованиях организационной культуры с использованием формальных количественных методов. В настоящей статье проводится теоретический анализ современных представлений о проектной культуре. Эмпирическая часть исследования включает анализ данных опросов руководителей проектов российских компаний с помощью метода анализа соответствий, включая построение карт профилей (конфигураций) проектных культур в разрезе отраслей и методологических подходов к управлению проектами, используемых в компаниях. Результаты исследования говорят о заметной разнице в элементах оптимальных проектных культур в различных отраслях и при использовании разных методологий. Также исследование показало, что большая часть элементов проектной культуры образуют хорошо согласуемое ядро, но при этом такие элементы как важность контроля и дисциплины, важность обучения и приобретения новых знаний согласуются с ядром в заметно меньшей степени. По результатам исследования формулируются рекомендации по развитию проектных культур в российских компаниях с учетом влияния отраслевой специфики и используемых в компании методологий.

Ключевые слова: проект, управление проектами, организационная культура, проектная культура, методологии управления проектами.

1. Введение

Согласно одному из первых научных определений, предложенному британским антропологом Тайлором Э. в 1871 г., культура «слагается в целом из знания, верова-

ний, искусства, нравственности, законов, обычаев и некоторых других способностей, и привычек, усвоенных человеком как членом общества» [1]. В настоящее время культура превратилась в чрезвычайно сложное и многоаспектное понятие. Фолкнер С. и др. [2] выявили 313 определений понятия «культура». Грошев И. В., Емельянов П. В. и Юрьев В. М. говорят о существовании более 500 различных определений этого понятия [3]. Помимо разнообразия определений, культура характеризуется чрезвычайным разнообразием проявлений. Исследователи выделяют культуры национальные [4] и интернациональные [5], культуры локальные [6] и глобальные [7], культуру технологическую [8] и педагогическую [9], медиакультуру [10], культуру феминистическую [11], постфеминистическую медиакультуру [12] и проч.

Среди бесконечного пространства разновидностей культуры важным понятием, особенно в контексте управления социальными системами, является организационная культура. Проблематика организационной культуры стала привлекать внимание теоретиков и практиков управления начиная с 1970-х гг., и на сегодня данное понятие занимает заметное место как в исследовательской, так и в практической повестке дня современного менеджмента. Организационная культура унаследовала судьбу родительского понятия и также характеризуется большим разнообразием пониманий и проявлений. Грошев И. В., Емельянов П. В. и Юрьев В. М. приводят более 30 различных определений понятия «организационная культура» и около 20 различных модификаций и проявлений этого понятия (например, управленческая культура, предпринимательская культура, культура разрешения конфликтов и т. п.) [3]. Большинство определений согласны в том, что организационная культура есть совокупность общих для организации, относительно устойчивых убеждений (верований), ценностей, символов и моделей поведения (решения проблем) [13, 14]. Организационная культура — это культура, сложившаяся в контексте функционирования и развития определенной организации и обуславливающая многие проявления индивидуальной и коллективной деятельности внутри этой организации.

Проектную культуру можно рассматривать как разновидность организационной культуры, проявляющуюся в контексте управления проектами. Под проектом чаще всего понимается ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникального продукта или уникальной услуги [15, 16]. Из характеристик проекта вытекают особенности проектной культуры. Согласно Шейну Э., любая группа людей может выработать культуру, если члены этой группы решают сходные проблемы и имеют достаточную совместную историю решения этих проблем [17]. Проект не является стационарно действующей организацией, решающей сходные проблемы в рамках устойчивого коллектива. Очевидно, что

проектная культура проявляет себя совершенно иначе, нежели организационная культура сложившейся организации, т. к. проект ограничен во времени, состав участников часто складывается из представителей других организаций и разных структурных единиц и на протяжении жизненного цикла проекта меняется, в рамках проекта решаются новые задачи, направленные на создание если и не уникальных, то оригинальных продуктов и услуг.

Несмотря на то, что проектная культура имеет ряд особенностей, отличающих ее от других разновидностей организационной культуры, и представляет собой очень интересный объект изучения, публикаций на тему проектной культуры относительно не много [18]. При этом, важность культуры для управления проектами признается большим количеством авторов [19–26]. Особенно заметен недостаток исследований эмпирического характера с использованием формальных, количественных методов исследования. В русскоязычной исследовательской среде всего несколько публикаций на тему проектной культуры и совершенно не обнаруживается публикаций, обобщающих существующие теоретические представления о проектной культуре и использующие формальный исследовательский инструментарий применительно к первичным данным.

Важность проектной культуры для решения практических задач управления проектами, специфичность проектной культуры, как объекта изучения, и незначительность публикаций на эту тему делают данное исследование актуальным. Крайняя скудость русскоязычных исследований проектной культуры приводят к необходимости обращения к большому количеству зарубежных источников.

Статья начинается с обзорного анализа публикационной активности в области проектной культуры. Затем рассматриваются различные представления о проектной культуре, сложившиеся в современных исследованиях. Далее изучаются модели проектной культуры, одна из которых используется в качестве базовой для проведения эмпирических исследований. После чего описывается методика сбора первичных данных о проектной культуре в российских организациях и применения к ним метода анализа соответствий. Результаты анализа первичных данных подвергаются объяснению и интерпретации. По результатам исследования делаются выводы, содержащие в себе ряд практических рекомендаций по развитию проектной культуры в организациях. Наконец, в заключение приводятся ограничения данного исследования и намечаются направления для дальнейших изысканий в области проектной культуры.

2. Проектная культура как область исследований

Первые исследования организационной культуры в контексте управления проектами стали появляться в начале 1990-х гг. С тех пор количество аналогичных иссле-

дований возросло, но несмотря на высокую практическую и теоретическую значимость проблематики проектной культуры количество публикаций остается сравнительно небольшим.

Хенри М. и Сауза-Поза А. провели анализ публикаций, связанных с вопросами проектной культуры, за период с 1993 по 2003 гг. в наиболее значимых научных журналах (International Project Management Journal и Project Management Journal) и в книгах по управлению проектами [18]. Они пришли к выводам, что в среднем количество статей о проектной культуре увеличивается, но доля данных публикаций в общем объеме публикаций по проектному управлению имеет большую волатильность, и говорить о какой-либо тенденции достаточно сложно. Но можно отметить, что доля статей и доля страниц в книгах, посвященных вопросам организационной культуры в проектном управлении, незначительна — в среднем 6,8% для журнала International Project Management Journal, 4,5% для журнала Project Management Journal и 1,5% для книг.

С 2003 г. прошло уже 16 лет и было бы полезно посмотреть на тенденции в исследованиях проектной культуры по состоянию на конец 2018 г. Не претендуя на глубокий анализ, сопоставимый с исследованием Хенри М. и Саузы-Позы А., авторы настоящей статьи осуществили обзор публикационной активности по базе индексирования Scopus. На рис. 1 отображена динамика публикаций с ключевым словом «project management» по годам с 1972 по 2018. Наглядно выступает тенденция к стремительному росту публикаций после 1999 г. В 2018 г. в базе Scopus проиндексировано 869 научных публикаций по управлению проектами, что является максимальным значением за исследуемый период (второе по величине значение количества публикаций по управлению проектами было зафиксировано в 2010 г. и составило 857).

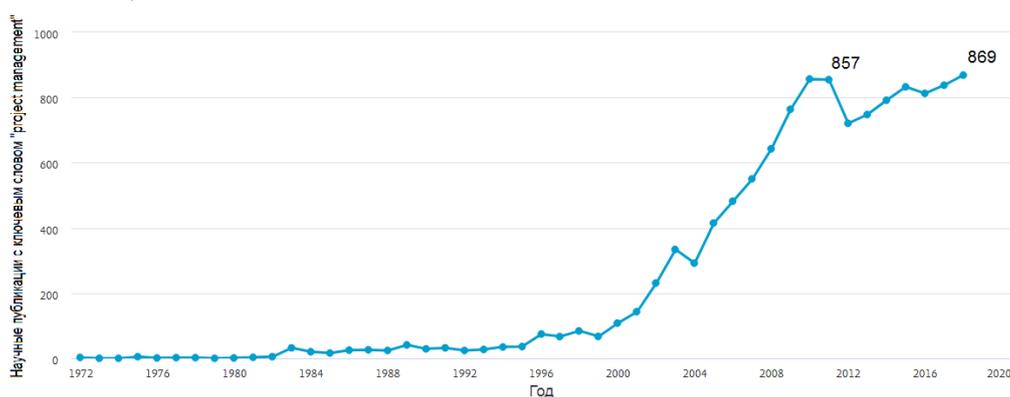


Рисунок 1. Динамика публикационной активности в области проектного управления

Отбор статей в базе Scopus по двум ключевым словам «project management» и «culture» дает значительно меньшие результаты, показанные на рис. 2.

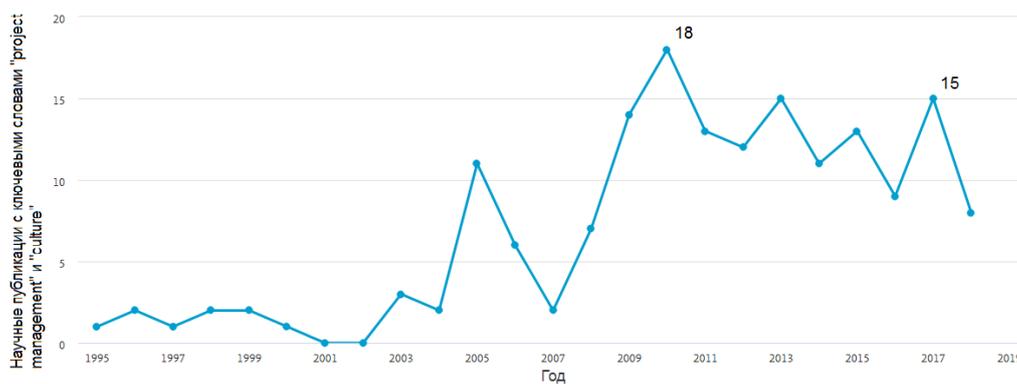


Рисунок 2. Динамика публикационной активности в области проектного управления с акцентом на вопросах организационной культуры

Естественно, проблемы организационной культуры в рамках проектного управления рассматриваются в статьях, ключевые слова которых возможно и не содержат «culture», но именно более сфокусированные исследования являются более показательными с точки зрения проявляемого исследовательского интереса. Кроме того, далеко не все публикации как по управлению проектами, так и по проектной культуре оказываются проиндексированы в базе Scopus. Но для выявления общих тенденций анализ именно этой базы, включающей большинство авторитетных научных журналов в области как проектного управления, так и менеджмента в целом, представляется допустимым.

При всех ограничениях приведенного выше поверхностного анализа публикационной активности в области проектной культуры картина проступает достаточно очевидная. Проблематика организационной культуры в контексте управления проектами пока еще мало изучена. Причем после всплеска интереса в 2010 г. происходит несколько неравномерное падение исследовательской активности.

Ограниченность научной активности в области организационной культуры в управлении проектами становится отчетливо видна, если привести количество публикаций, рассматривающих вопросы культуры в более широком контексте менеджмента в целом. Результаты выборки научных публикаций с ключевыми словами «management» и «culture» показаны на рис. 3.

Но вполне возможно, что в связи с тем, что количество публикаций в области менеджмента несоизмеримо больше, нежели в области проектного управления, исследования проблематики культуры в контексте менеджмента в целом занимают

еще меньшее место, нежели проблематика культуры в управлении проектами. Для выяснения данного обстоятельства, аналогично исследованию Хенри М. и Саузы-Позы А. рассчитаем процент публикаций, сфокусированных на проблематике культуры, в общем объеме публикаций по проектному правлению. И подсчитаем аналогичный показатель для публикаций по культуре в общем объеме публикаций по менеджменту в целом. Результаты показаны на рис. 4.

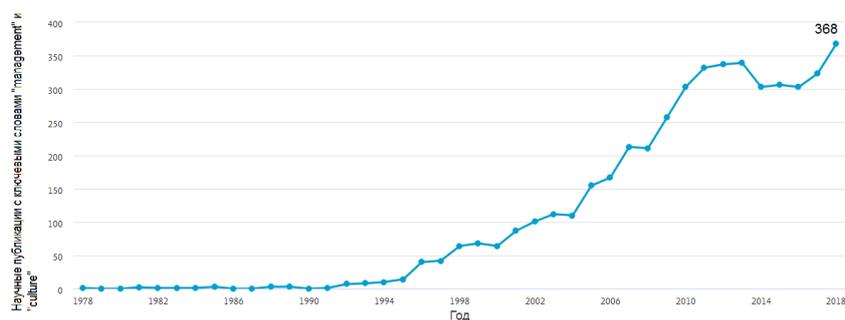


Рисунок 3. Динамика публикационной активности в области менеджмента с акцентом на вопросах организационной культуры



Рисунок 4. Сравнительные показатели публикационной активности с акцентом на проблематике организационной культуры в областях менеджмента и управления проектами

Из рис. 4 видно, что при том, что публикации по проблематике культуры имеют достаточно небольшой процент в общем объеме публикаций в области менеджмента, данное значение в разы превосходит аналогичный показатель для исследо-

ваний вопросов культуры в контексте проектного управления. Публикации по культуре в проектном управлении лишь в отдельные годы имеют процент больше 2%, но в среднем составляют 1% от всех публикаций по управлению проектами. Публикации по проблематике культуры в рамках менеджмента в целом никогда не снижаются ниже 4%, в среднем имея уровень в 6%.

Если же посмотреть на русскоязычный сегмент научных публикаций по проектной культуре (анализ проведен по научным статьям в базах РИНЦ, EastView и издательского дома «Гребенников»), то здесь обнаруживается буквально несколько публикаций [27–29], а также две переводные статьи зарубежных авторов [30–31], а одна отечественных исследователей, но опубликованная на английском языке [32].

Можно выдвинуть предположение, что относительно низкая исследовательская активность в области проектной культуры связана со следующими факторами.

1. Несмотря на то, что с конца 1990-х годов теория проектного управления стала все больше и больше уделять внимание «мягким» элементам, таким как мотивация, командная работа, коммуникации, организационная культура [33], среди исследователей и практикующих руководителей проектов доминируют люди с технической подготовкой, предпочитающие, чтобы исследования базировались хотя бы отчасти на количественных, формальных методах и на эмпирических данных. К большому сожалению, исследования организационной культуры нечасто обращаются к эмпирическим данным и еще реже используют формальный исследовательский инструментарий.

2. Проблематика проектной культуры развивалась как перенос теоретических построений из более широкой области организационной культуры в контексте менеджмента вообще. Публикации часто носят характер адаптаций моделей и концепций, выработанных в исследованиях проблем управления, и поэтому выглядят как несколько вторичные, второстепенные исследования, акцентирующие внимание на отдельных нюансах управления проектами и не имеющие существенной самостоятельной проблематики.

Хенри М. и Сауза-Поза А. полагают, что, несмотря на сравнительно небольшую исследовательскую активность, проблематика проектной культуры характеризуется высокой практической значимостью и имеет ряд самостоятельных составляющих, актуальных именно для управления проектами в первую очередь, а затем уже возможно для других управленческих дисциплин. Для преодоления сложившихся ограничений в исследовательской активности по вопросам проектной культуры эти и другие исследователи предлагают более активно привлекать исследовательские методы, теоретические концепции и точки зрения из других общественных наук, не только из исследований в области менеджмента и бизнеса [18], в том числе и более формальные методы изучения организационной культуры [34].

3. Проектная культура как объект исследований

В настоящее время сложилось несколько пониманий феномена проектной культуры. Данные понимания не противоречат друг другу, а скорее дополняют, но при этом имеют свои характерные представления об изучаемом объекте и иногда используют разную терминологию.

Проектную культуру можно рассматривать как разновидность профессиональной культуры, т. е. культуры, которая свойственна управлению проектами как определенной профессии. Такие авторы как Осигве К., Лансбери Р., Гринвуд Е. и Трайс Х. говорят о возможности выделения профессиональных субкультур в организациях, в том числе и профессиональных культур административно-управленческих работников [35–37]. В рамках данной перспективы проектную культуру можно понимать как профессиональную субкультуру проектной деятельности, сложившуюся в конкретной организации (аналогично организационной субкультуре работников в области информационных технологий или работников творческих специальностей) и как культуру широкого проектного сообщества. Ванг С. фокусирует свое внимание на проектной культуре, как на культуре профессионального сообщества проектного управления и выделяет следующие ее характерные черты [38].

Руководители проектов убеждены в важности командной работы. В частности, они выделяют в качестве ценностей командной работы чувство принадлежности к команде, признание значимости профессиональных знаний и умений (в противовес формальному статусу), важность неформальных коммуникаций, способствующих реальной командной работе.

Руководители проектов разделяют ценности и убеждения, касающиеся гибкости в работе. Они считают, что работа в проектах не должна быть слишком жестко регламентирована и задокументирована, что участникам проектов должна быть предоставлена значительная автономия, предполагающая, что формальная регламентация нужна, но должна выполнять характер общих руководств деятельности и не ограничивать инициативы и поиска.

Для руководителей проектов важен результат. Людей необходимо оценивать по тому, чего они добились, а не по тому, кем они являются, какую должность занимают, какими связями обладают.

Проектная культура, как профессиональная организационная субкультура, предполагает рассмотрение вопросов ее интеграции в общекорпоративную культуру, возможных конфликтов между проектной субкультурой и другими субкультурами организациями и т. п. Проектная организационная субкультура делает акцент на фрагментарности, изменчивости и конфликтности культурного контекста проектного управления.

Проектная культура, как культура широкого профессионального сообщества, фокусирует внимание на развитии общих для всех профессионалов в сфере управления проектами ценностей, представлений, этических норм, отношений к собственному развитию и развитию профессии, способствующих повышению эффективности и популярности проектного управления.

Проектная культура может рассматриваться как культура организации (или организаций), в рамках которой реализуется проектное управление. В таком контексте проектная культура чаще всего называется культурой управления проектами. По образному выражению Грея К. и Ларсона Э., культуру управления проектами можно рассматривать как реку и проекты как лодки, движущие по этой реке [39]. Культура управления проектами может способствовать эффективному осуществлению проектов, а может препятствовать, но в любом случае существенным образом влияет на проекты.

Некоторые исследователи выявляют определяющую роль культуры управления проектами в неудачах проектов [39–41]. Другие исследователи показывают положительную роль организационной культуры в обеспечении успеха проектов [25, 26] в силу того, что содействующая проектам культура способствует выработке командного духа и ориентации усилий всех участников по направлению к достижению результатов проекта [42], облегчает обмен полезными знаниями и повышает эффективность коммуникаций между участниками проекта [43], стимулирует позитивное развитие человеческих ресурсов [44]. Отталкиваясь от значимости культуры управления проектами, Кендра К. и Таплин Л. помещают ее в центр своей модели социо-технических факторов успеха проекта [21]. Аналогичным образом другие авторы включают организационную культуру в свои модели факторов успеха проектов [45]. Особенно важной признается роль организационной культуры в международных проектах [20, 41].

Но одновременно с этим следует признать, что эмпирических исследований, показывающих положительную связь между показателями проекта и культурой управления проектами, недостаточно, чтобы уверенно говорить о влиянии проектной культуры на эффективность проекта [23]. Более того, Стар А. [46] приходит к выводу о незначительном влиянии организационной культуры на показатели проекта (по сравнению с такими факторами как роль высшего руководства, наличие четких приоритетов в проектной деятельности).

Исследование культуры управления проектами чаще всего направлено на выявление возможностей использования организационной культуры как инструмента проектного управления, изучение взаимодействия между культурой организацией и проектами. В проектной культуре при этом подчеркиваются характеристики целостности и стабильности. Проектная культура рассматривается как организацион-

ная переменная, которую менеджмент может изменять в целях повышения эффективности проектов, или же как более органичный и сложный феномен компании, но тем не менее подверженный сознательному воздействию со стороны менеджеров компании и проектов.

Иногда встречается понимание проектной культуры как организационной культуры, поддерживающей проектное управление, способствующей проектному управлению, выступающей в качестве организационного актива, действительно положительно воздействующего на эффективность отдельных проектов и зрелость управления проектами в целом [19, 32, 47]. Данное понимание проектной культуры обычно встречается в контексте исследования вопросов развития организационной культуры в направлении большего содействия системе проектного управления, повышения зрелости проектного управления, освоения методов и подходов проектного управления организациями.

Наконец, под проектной культурой часто понимается культура конкретного проекта или команды проекта. Под данным углом зрения феномен проектной культуры рассматривается в исследованиях таких авторов как Хенри М. и Сауза-Поза А. [18], ван Марревийк А. [25], Зуо Ж., Зиланте Д., Жао З. и Сиа Б. [26]. Следует отметить, что данный аспект проектной культуры представляется как наименее изученный и наиболее проблематичный. Во-первых, как подчеркивал Шейн Э. [17], возникновение культуры предполагает определенный период, в течение которого люди имели возможность решать сходные проблемы совместно. Но как уже было сказано выше, проекты же имеют ограниченный жизненный цикл, состав участников проектов очень часто меняется. Проблематичность данного аспекта связана еще и с тем, что сбор информации о внутренней культуре проекта более затруднителен, нежели о культуре организации, т. к. проект существует ограниченный период времени, и вся деятельность по проекту сосредоточена на достижении поставленных целей, что означает, что участники могут полноценно и не осознавать организационно-культурные реалии своего проекта, либо относиться к ним как к второстепенным. Проектная культура, как культура проекта или проектной команды, чаще всего рассматривается сквозь призму таких характеристик как фрагментарность и активное взаимодействие различных субкультур, высокий динамизм и смена параметров культуры в ходе проекта, конфликтность и мозаичность культурного рисунка проекта.

Обобщая рассмотрение различных точек зрения на проектную культуру, следует согласиться с Ван Марревийком А. [25], что проектная культура характеризуется разноаспектностью и динамическим проявлением в ходе реализации проекта. К проектной культуре плохо применим интегративный, унитарный взгляд на организационную культуру, как на пространство, унифицирующее цели, ценности,

убеждения и модели поведения. Естественно, что исследования обращают больше внимания на организационную культуру, способствующую успеху проектов, но более обосновано было бы говорить о проектных культурах или субкультурах, находящихся в активном взаимодействии друг с другом [48–50]. Кендра К. и Таплин Л. предлагают рассматривать проектную культуру как комбинацию и активное взаимодействие профессиональных, национальных и корпоративных субкультур [21].

В эту мозаичную концепцию проектной культуры имеет смысл добавить еще две составляющие, лишь отчасти уместяющиеся в понятие корпоративной культуры, а именно – отраслевые культуры и методологические культуры, т. е. культуры, свойственным отраслям, где реализуется проектное управление, и культуры, подходящие для определенных методологий управления проектами. Говоря об отраслевых проектных культурах, можно упомянуть о Нгуене Л. и Ванатабе Т. [23], Томасе Р. и др. [51], исследовавших специфические особенности культуры управления строительными проектами, Бабе М., Фалькенбурге Д. и Хилле Д. [52]. Данные исследования свидетельствуют, что в разных отраслях элементы и характеристики организационной культуры, способствующей проектному управлению, различаются. Но исследований влияния отраслевой специфики на проектную культуру очень мало.

Еще более интересным представляется вопрос взаимовлияния той или иной методологии управления проектами на проектную культуру. Данный вопрос стал актуальным в связи с тем, что на сегодня сложилось несколько вполне самостоятельных методологий проектного управления, которые характеризуются достаточно разными культурными установками. Американский Институт проектного управления (PMI) в обзоре профессии за 2018 [53] сообщает, что традиционное управление проектами сегодня используется только в 47% исследованных компаний, в то время как гибкие методологии применяются в 23%, гибридные — в еще 23% и еще 7% приходится на другие методологии. Гибкие и адаптивные методологии управления проектами уже полностью адаптированы в стандарт проектного управления РМВОК [16]. Внутри уже сложившихся гибких методологий возникают свои устойчивые направления. Так обзор развития гибких методик за 2018 констатирует, что 75% изученных компаний используют различные методологии, методы и подходы, такие как Scrum, Kanban, Scrumba, причем на Scrum приходится 56% компаний, а остальные активно используют другие инструменты [54]. Действительно, можно говорить о становлении бережливого или адаптивного проектного управления построенного на логике инструмента канбан и заимствующего некоторые принципы из методики Scrum [55]. Исследователи уже обращают внимание на проблематику организационной культуры в контексте внедрения и развития гибких и

адаптивных методологий проектного управления [56, 57], но исследований такого рода, особенно эмпирического характера, относительно немного. И еще меньше исследований, посвященных сравнению проектных культур различных методологических подходов к управлению проектами, хотя актуальность их достаточно велика, т. к. многим компаниям и практикующим руководителям проектами, эффективно использующим традиционные методологии неизбежно приходится осваивать и новые, гибкие и адаптивные подходы, что часто сопровождается конфликтами и необходимостью трансформации проектной культуры [58].

4. Модели проектной культуры

Для исследования национальных и организационных культур часто используются модели, построенные на выделении значимых измерений (например, отношение к риску и неопределенности, дистанция власти и проч.), позволяющих выявить отличия в основных характеристиках моделей [17, 59–61]. Данные модели позволяют количественно выразить параметры культуры. В ходе исследований носителей той или иной культуры опрашивают на предмет предоставления их оценок своей культуры по измерениям моделей, используя чаще всего шкалу Лайкерта или иную балльную шкалу. Полученные оценки затем обобщаются, на основе чего строятся профили культур, сравниваются различные организационные культуры, анализируется связь между характеристиками культуры, а также между культурой и другими исследуемыми количественно измеримыми параметрами организации [62].

Несмотря на справедливые упреки моделей [63, 64], построенных на выделении значимых культурных измерений, в избыточной упрощенности отражения феномена культуры (всего лишь несколько независимых измерений, упрощенная агрегация результатов как правило путем нахождения средних оценок по отдельным измерениям) и возможной предвзятости оценок, получаемых в ходе исследований, данные модели активно используются в изучении организационной культуры [65].

Применительно к проектной культуре уже предпринимались попытки выделения значимых измерений, которые можно использовать для количественной оценки характеристик культуры. Первоначально некоторые исследователи предлагали отдельные характеристики организационной культуры, способствующей проектному управлению. Например, Клеланд Д. [66] считал важным вовлеченность высшего руководства, Мартин П. и Тейт К. [67], а также Суини П. и Ли Д. [68] выделяли важность командного подхода. Зиммер Б. в качестве важного компонента проектной культуры выделял использование методологий проектного управления [69]. Сайа Р. акцентировал внимание на коммуникациях и лидерстве [70]. Петерс Л. и Гомер Дж. говорили об организационном обучении, как о важном компоненте культуры управления проектами [71].

Позднее стали возникать целостные модели проектной культуры. Так Ариза Агилера Д. на основе анализа литературы формирует модель организационной культуры в проектном контексте, состоящую из 8 измерений (согласованность проектов со стратегией компании, понимание проектного контекста, использование практик управления проектами, ценность знания, имеющего отношения к проектам, вовлеченность стейкхолдеров, адаптивность практик решения проблем, согласованность участников проекта, расширение полномочий для команды проекта), в каждом из которых выделяется по 4 переменных [72]. Люкманн П. и Фербер К. проанализировали 24 статей, описывающих результаты исследования конкретных ситуаций в области проектной культуры, и выявили 17 культурных измерений (внутренний или внешний локус контроля, прямая или непрямая негативная обратная связь (способность возражать, сообщать неприятные известия и т. п.), индивидуализм или коллективизм, ориентация на конфликтность или консенсус, гендерное равноправие и т. п.) [22]. В отличие от этих двух моделей, построенных только на исследовании литературы, Дю Плесси И. и Хул К. интегрировали в своей модели не только результаты изучения литературы, но и результаты опроса практикующих руководителей проектов [73]. Они выявили 12 характеристик организационной культуры, содействующей проектному управлению. Данные характеристики описаны в табл. 1.

Модель Дю Плесси И. и Хула К. отличается высокой степенью обоснованности. Выделенные элементы модели удачно и полно интегрируют характеристики организационной культуры управления проектами, выделенные другими исследователями. Количество элементов модели представляется разумным и практически применимым (это не шесть измерений национальных культур Хофстеде Г., и не 36 культурных переменных модели Аризы Агилеры Д.).

Таблица 1. Перечень и описание элементов культуры управления проектами в рамках модели Дю Плесси И. и Хула К. [73]

№	Наименование и краткое обозначение элемента	Описание элемента
1	Межличностные отношения (МЖЛИЧН)	Степень, в которой межличностные, неформальные отношения между основными участниками проекта (заказчиком, участниками команды, руководителем проекта, куратором и т. п.) используются для достижения успеха проекта. Управление проектами предполагает активные и конструктивные межличностные отношения, обеспечивающие быстрое решение вопросов, лучшее понимание участниками проекта друг друга, выработку более качественных решений и т. п.
2	Командная работа (КОМАНД)	Степень, в которой участники проекта работают как часть целостного коллектива, а не как изолированные индивиды. Управление проектами подчеркивает важность организации работы на основе командного подхода.
3	Вовлеченность руководителей/стейкхолдеров (СТЕЙКХЛ)	Степень, в которой все наиболее значимые стейкхолдеры, включая менеджмент заказчика, исполнителей, контракторов и т. п., активно и конструктивно вовлечены в проект. Успешное управление проектами предполагает высокий уровень вовлеченности стейкхолдеров, поддержки со стороны руководства.

Таблица 1. Окочание

№	Наименование и краткое обозначение элемента	Описание элемента
4	Взаимозависимость/ взаимосвязанность (ВЗАИМСВ)	Степень, в которой каждый участник проекта (как отдельные сотрудники, так и команды, отделы, организации) взаимодействуют друг с другом на основах взаимопонимания, горизонтальной интеграции, сотрудничества и тесной координации. Управление проектами предполагает высокий уровень взаимосвязанности и взаимодействия всех участников проекта, не ограниченный формальными контрактными обязательствами и административными коммуникациями.
5	Контроль/ дисциплина (КОНТРОЛ)	Степень, в которой сотрудники придерживаются правил, процедур, руководств, указаний, необходимых для обеспечения прозрачности их работы. Управление проектами предполагает разумный уровень регламентированности деятельности, а также высокий уровень ответственного соблюдения принятых правил и процедур, самодисциплины и открытости по отношению к руководству проектом.
6	Риск-позитивность (РИСК)	Степень, в которой культура стимулирует положительное отношение к риску, мотивирует принятие рисков, поиск новых решений, инновационный и предпринимательский подход. Успех большинства проектов предполагает высокий уровень инновационности, предприимчивости, положительного отношения к неопределенности, разумную и конструктивную агрессивность и смелость в принимаемых в условиях неопределенности решениях.
7	Обучение и знания (ОБУЧЗНА)	Степень, в которой проекты рассматриваются как механизмы выявления новых знаний, как инструменты постоянного улучшения, выработки и распространения лучшего опыта. Обучение играет важную роль в обеспечении эффективного управления проектами.
8	Терпимость к конфликтам (КОНФЛКТ)	Степень, в которой участники проекта способны конструктивно управлять конфликтами, работать в атмосфере рабочих разногласий, открыто высказывать свою точку зрения, положительно относиться к критике, с ответственностью подходить к предотвращению личных конфликтов. Управление проектами предполагает необходимость высокого уровня культуры в управлении конфликтами и разногласиями.
9	Ориентация на результаты (РЕЗУЛЬТ)	Степень, в которой деятельность руководства и всех участников проекта сфокусирована на достижении результатов проекта, на создании ценности для клиентов и потребителей, на достижении поставленных целей. Степень, в которой статус и авторитет сотрудников и команд определяется не ролями, связями и позициями, но достижениями. Управление проектами как практическая дисциплина всегда подчеркивала важность ориентации всей деятельности на результаты.
10	Проект как открытая система (ОТКРСИС)	Степень, в которой участники проекта осознают и понимают взаимодействие проекта с окружающей средой, активно взаимодействуют с окружением, осуществляют мониторинг состояния внешней среды, открыто относятся к изменениям. Успех проекта зависит от эффективного взаимодействия проекта с его внешней средой.
11	Открытые коммуникации (КОММОТК)	Степень, в которой участники системы управления проектами поддерживают конструктивные, открытые коммуникации, в рамках которых быстро и полно передается вся важная для проекта информация, включая проблемы, угрозы, возможности, ошибки, знания, опыт. Успех проектов базируется на устойчивых открытых коммуникациях между всеми заинтересованными сторонами.
12	Методология управления проектами (МЕТОДЛГ)	Степень, в которой участники системы управления проектами используют апробированные и закреплённые во внутренних корпоративных документах инструменты, методы, процедуры, процессы управления проектами. Устойчивый успех в осуществлении проектов предполагает сложившуюся, задокументированную и воплощенную в программных средствах методологию, базирующуюся на лучшем корпоративном, отраслевом и мировом опыте.

Следует обратить внимание, что отдельные элементы модели Дю Плесси И. и Хула К. не полностью комплементарны друг другу и выступают как взаимоограничивающие характеристики. Так, например, высокий уровень контроля скорее всего не способствует позитивному отношению к риску и открытому отношению к изменениям, высокий уровень терпимости к конфликтам и разногласиям потенциально

ограничивает повышение уровня командной работы, связанного часто с ориентацией на консенсус, социальную гармонию. Ориентация на результаты не обязательно согласуется с межличностными отношениями, т. к. они отвлекают время и ресурсы на деятельность не совсем целевого характера. Отсюда можно предположить, что организационная культура, способствующая успеху проектов, далеко не обязательно означает максимизацию проявления всех элементов модели. Более того, представляется, что максимизировать оценки по всем измерениям проектной модели просто невозможно в виду взаимоограничивающего характера отдельных ее элементов. Некоторые элементы согласуются с одними в большей степени, нежели с другими. Сами авторы модели не уделяют данному обстоятельству никакого внимания, что представляется достаточно важным упущением, т. к. если применять данный инструмент на практике, то надо заранее понимать степень согласованности и близости между элементами моделями. Грей К. и Ларсон Э., поясняя выделенные ими характеристики эффективной проектной культуры, обосновано отметили, что идеальная проектная культура не тяготеет к каким-либо экстремальным значениям [39]. Оптимальная проектная культура — это всегда баланс внутри элементов культуры, а также между характеристиками культуры и внутренним и внешним окружением.

Для обеспечения данного баланса надо понимать отношения между элементами модели культуры, а также возможное влияние со стороны различных субкультур, образующих проектную культуру. Учитывая динамический и мозаичный характер проектной культуры, организациям необходимо вырабатывать свою собственную комбинацию проявлений всех этих элементов, формировать свою оптимальную конфигурацию культуры управления проектами. При этом важно принимать во внимание возможное взаимодействие между элементами проектной культуры, с одной стороны, а также отраслевой организационной культуры и специфики используемой методологии управления проектами, с другой стороны.

5. Методика исследования

В качестве основных задач настоящего исследования выделяются следующие:

- определить степень согласованности различных элементов модели проектной культуры Дю Плесси И. и Хула К. друг с другом; под согласованностью понимается возможность одновременно повышать присутствие, степень воплощения данных компонентов в проектной культуре;
- определить степень различия между оптимальными культурными конфигурациями, свойственными проектным культурам в различных отраслях; под оптимальной культурной конфигурацией понимается определенное сочетание элементов проектной культуры, рассматриваемое как способствующее

эффективному проектному управлению в конкретном отраслевом, корпоративном или методологическом контексте;

- определить степень различия между оптимальными культурными конфигурациями, свойственными различным методологиям проектного управления.

Для определения степени согласованности элементов и конфигураций проектной культуры используется анализ соответствий (correspondence analysis) [74, 75]. Данный метод стал набирать популярность в самых разных общественных науках и используется для анализа культурных феноменов достаточно давно [76], особенно во французской научной школе [77, 78]. Последние несколько лет метод стал активно использоваться и для исследования проблем управления [79, 80]. В силу того, что на русском языке уже существуют полноценные, хотя и не многочисленные описания сути и математического аппарата данного метода [81, 75] в настоящей статье акцент будет сделан на интерпретации полученных результатов.

Анализ соответствий применялся к первичным данным, собранным в ходе онлайн опроса руководителей проектов и участников проектных команд российских компаний с опытом работы более 2 лет. Опрашиваемые являлись в период с 2016 по 2019 гг. слушателями магистерских и бакалаврских (заочная форма) программ, курсов и тренингов по управлению проектами, проводимых авторами статьи. В ходе обучения, опрашиваемые продемонстрировали хорошее владение теорией и практикой проектного управления, знания современных проектных методологий и понимание роли организационной культуры в системы управления проектами. Это обеспечило правильность понимания участниками целей исследований, задаваемых вопросов и используемых терминов, и понятий.

Приглашения к участию в опросе были разосланы по электронной почте 200 потенциальным участникам. Полные и правильные ответы были получены от 151 человек. Опрос проводился в 2018–2019 гг. в течение четырех месяцев.

Опрос был организован с помощью Google Forms и включал в себя три формы. На первой форме объяснялись цели исследования, используемая модель проектной культуры, методологии и другие термины, необходимые для правильного понимания вопросов.

На второй форме размещался первый опросный лист, в котором респонденты отмечали отрасли, в которой они работают или работали ранее не менее 2 лет, а также определяли элементы проектной культуры, которые они считали важными для обеспечения эффективного управления проектами для каждой выбранной отрасли. Допускалось выбрать несколько отраслей, если респондент имел достаточный (более 2 лет) опыт работы в них. Они могли выбрать один или несколько элементов проектной культуры из представленных в табл. 1. Элементы не оценивались по количественной шкале. Опрашиваемых просили определить только те элементы,

которые они считают действительно важными. Иными словами, они должны были оценить все элементы по шкале «важно – не важно».

Респонденты обозначили свою принадлежность к таким отраслям как: информационные технологии и коммуникации (ИКТ), строительство (СТР), обрабатывающие производства (ПРЗ), услуги (УСЛ), сельское хозяйство (СХЗ), государственный сектор (ГОС).

На третьей форме располагался второй опросный лист, в котором респондентов просили указать методологии проектного управления, в рамках которых им приходилось работать более 1 года. Методологии выбирались из числа представленных в табл. 2. Допускалось выбирать несколько методологий при условии достаточного (более 1 года) работы с ними. Для каждой из указанных методологий опрашиваемые определяли элементы культурной модели, которые они считали важными для обеспечения успеха управления проектом в рамках именно этой методологии. Они могли выбрать один или несколько элементов из представленных в табл. 1. Как и в случае с профилями отраслей, какой-либо балльной оценки элементов здесь не предполагалось. Оценка производилась по шкале «важно — не важно».

Методологии были выделены в ходе 20 предварительных неструктурированных интервью с участниками опроса, проходивших очное обучение в 2018–2019 гг., отталкиваясь от их профессионального опыта. В результате удалось определить 5 типичных методологий, одна из которых по сути представляла отсутствие какой-либо методологии или очень слабое проявление методологических принципов и инструментов управления проектами. Две другие также сложно назвать полноценными методологиями, но в них проявляется определенный подход, тяготеющий к одной из выделяемых в стандарте РМВОК [16] и обзоре профессии [53] методологий — традиционная (или предсказуемая, плановая, директивная) и гибкая смешанная (итерационно-адаптивная).

Таблица 2. Перечень и описание анализируемых методологических подходов к управлению проектами (методологий)

№	Наименование и краткое обозначение методологии	Краткое описание методологии
1	Структурированная корпоративная методология, построенная на признанных стандартах (СТАНДРТ)	В рамках методологии разработаны и постоянно обновляются корпоративные стандарты, определяющие управленческие процессы, формы документов, используемые инструменты. Стандарты имплементированы в своей основе в корпоративную информационную систему, включающую, как правило, несколько интегрированных и сфокусированных на задачах управления проектами программных продуктах
2	Рабочая методология, включающая элементы традиционного проектного управления (ТРАДИЦН)	Методология представляет собой невысоко интегрированный набор реально работающих, адаптированных под специфику конкретной организации инструментов традиционного проектного управления (структурная декомпозиция, календарное планирование, управление рисками). Инструкции присутствуют фрагментарно. Программные продукты используются, но регламентированность процессов невысокая

Таблица 2. Окончание

№	Наименование и краткое обозначение методологии	Краткое описание методологии
3	Итерационная структурированная гибкая методология (СКРАМ)	Методология базируется на каноническом или несильно модифицированном варианте методологии Scrum, возможно масштабированном варианте Scrum или модификациях (Scaled Agile Framework, Large Scale Scrum, ...). Принципы и ценности гибкого управления проектами разделяются большинством участников проектов. Роли четко очерчены и реализуются в повседневной работе целостных команд
4	Адаптивная гибкая методология (АДАПЛИН)	Методология отражает общие принципы гибкого проектного управления, но приверженности методологии Scrum не прослеживается. Управление проектами базируется на использовании набора инструментов, в основном канбана. Структуризации деятельности в виде спринтов не прослеживается. Присутствует тяготение к подходам и принципам бережливого производства
5	Неструктурированное управление проектами (НЕСТРУК)	По сути, отсутствие методологии. Управление проектами строится на стихийно сложившихся практиках, в основном из набора традиционного управления проектами. Но они используются крайне фрагментарно или случайно

6. Анализ и интерпретация данных

Собранные в ходе опросов данные были перенесены в электронную форму в программу MiniTab, имеющую встроенные алгоритмы по применению метода анализа соответствий. В таблице 3 приведены результаты опроса респондентов о значимых характеристиках проектной культуры в разрезе отраслей. В таблице 8 результаты аналогичного опроса в разрезе методологий.

Задачи исследования решались в следующей последовательности. Вначале был проведен анализ соответствий и различий между оптимальными культурными конфигурациями (профилями) проектного управления в разрезе отраслей. Затем аналогичный анализ был проведен в разрезе методологий. Потом исследовалась степень согласованности различных элементов модели проектной культуры. Наконец, была построена обобщенная карта соответствий элементов проектной культуры, отраслевых и методологических культурных профилей.

Следует обратить внимание, что анализ соответствий не требует соразмерности данных. Представителей отраслей разное количество. В своих ответах они выделяли важные элементы модели проектной культуры из числа присутствующих в модели Дю Плесси И. и Хула К. Анализ соответствий преодолевает эту проблему путем перехода к относительным показателям и работает с долями ответов в общем количестве полученных ответов, учитывая также и долю ответов, данных по строкам и столбцам.

В табл. 3 столбцы соответствуют отраслям, строки — элементам проектной культуры. В ячейках таблицы указано количество человек, которые выделили данный элемент как важный для построения эффективной проектной культуры в конкретной отрасли. Цифры, указанные в столбце, можно рассматривать как коллективное мнение респондентов об оптимальной культурной конфигурации в отрасли.

Чем больше респондентов выделили элемент культуры как важный, тем большую роль он играет в построении оптимальной проектной культуры в отрасли. Каждый столбец можно рассматривать как вектор, определяющий положение отраслевого культурного профиля в пространстве из 12 измерений. Задача состоит в том, чтобы сравнить удаленность отраслевых профилей в пространстве культурных измерений. Анализ соответствий позволяет редуцировать количество измерений до двух наиболее значимых, специально сформированных осей и наглядно представить в нем профили изучаемых объектов. В результате применения алгоритма простого (одномерного) анализа соответствий, доступного в программе MiniTab 14, получаем карту соответствий, в которой представлены профили проектных культуры исследуемых отраслей.

Таблица 3. Результаты опроса руководителей и участников проектов российских компаний на предмет важных характеристик проектной культуры в разрезе отраслей

Элементы модели проектной культуры (краткие обозначения)	Отрасли (краткие обозначения)					
	ИКТ	СТР	ПРЗ	УСЛ	СХЗ	ГОС
МЖЛИЧН	24	19	10	27	4	30
КОМАНД	48	10	12	18	12	26
СТЕЙКХЛ	39	11	16	15	15	37
ВЗАИМСВ	25	15	6	32	5	22
КОНТРОЛ	7	23	19	19	14	38
РИСК	22	21	7	24	4	5
ОБУЧЗНА	36	4	8	19	3	16
КОНФЛКТ	13	16	5	25	10	7
РЕЗУЛЬТ	18	19	14	22	12	32
ОТКРСИС	21	7	5	36	3	18
КОММОТК	28	8	6	14	4	15
МЕТОДЛГ	36	14	13	13	2	24

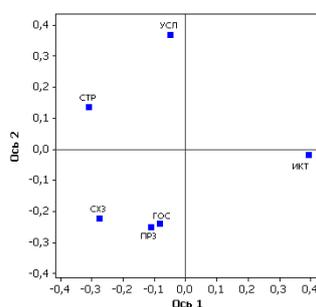


Рисунок 5. Карта анализа соответствий конфигураций (профилей) проектных культур в различных отраслях (информационные технологии и коммуникации (ИКТ), строительство (СТР), обрабатывающие производства (ПРЗ), услуги (УСЛ), сельское хозяйство (СХЗ), государственный сектор (ГОС))

На рис. 5 показана отраслевая карта проектных культур. Чем ближе отрасли друг к другу, тем более сходным является конфигурация проектной культуры в этих отраслях. Но интерпретация должна учитывать количественные показатели, рассчитываемые в ходе метода анализа соответствий и отражающие степень потери данных, неизбежно возникающей в ходе сокращения размерности пространства, т. е. в нашем случае сведения 12-размерного пространства к 2-мерному. Показатели анализа соответствий элементов проектной культуры в разрезе отраслей показаны в табл. 5.

Таблица 5. Показатели анализа соответствий элементов проектной культуры в разрезе отраслей

Ось / измерение	Пропорция объясняемых соответствий	Кумулятивная пропорция
1	0,4166	0,4166
2	0,3679	0,7845
3	0,1166	0,9011
4	0,0891	0,9902
5	0,0098	1,0000

Значения показателей в табл. 5 говорят о том, что соответствия между анализируемыми показателями можно без потерь свести к представлению в 5-мерном пространстве, в рамках которого можно объяснить все имеющиеся сходства и отличия. Использование только одного измерения (и элементы культуры и отрасли можно отразить как значения на одной прямой) позволит отобразить только 41,66% всех отношений между данными. Остальные будут потеряны в ходе редукции количества измерений. В данном исследовании, как и в большинстве аналогичных исследований социальных феноменов с помощью анализа соответствий, используется две оси, что позволяет корректно отразить 78,45%.

Для понимания степени обоснованности выводов из результатов анализа соответствий также необходимо принимать во внимание степень отражения вариативности отдельных строк и столбцов. Данная степень выражается показателем качества, т. е. качества представления данных, заключенных в строках или столбцах, в двумерном пространстве. В табл. 6 показаны показатели качества представления данных в колонках, т. е. данных в разрезе отраслей, а также показатели корреляции этих данных с одной и с другой размерностью. Качество находится как сумма двух корреляций и поэтому может трактоваться как общая корреляция по отношению к двум измерениям.

Обращает на себя внимание невысокое качество отражения данных в разрезе сельского хозяйства (0,462). К интерпретации положения культурного профиля этой отрасли следует отнестись с осторожностью, если не воздержаться вовсе. Необходимо также отметить, что корреляция к различным осям у культурных про-

филей отраслей разная. Например, у информационно-коммуникационной отрасли корреляция к оси 2 близка к нулю. Это означает, что сравнивать положение этой отрасли на карте соответствий необходимо по горизонтальной линии.

Таблица 6. Показатели качества представления данных об элементах проектной культуры в разрезе отраслей

Отрасли (краткие обозначения)	Качество	Корреляция к оси 1	Корреляция к оси 2
ИКТ	0,966	0,964	0,002
СТР	0,658	0,550	0,107
ПРЗ	0,809	0,130	0,678
УСЛ	0,903	0,016	0,886
СХЗ	0,462	0,281	0,181
ГОС	0,673	0,070	0,603

Все расчеты были произведены с помощью модуля простого (одномерного) анализа соответствий программного продукта MiniTab 13. В рамках данного модуля считается значительно больше подробных данных, типичных для других статистических программных продуктов. В статье оставлены только основные показатели, необходимые для понимания обоснованности формулируемых выводов.

Из рис. 5 видно, что культура отрасли информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) заметно отличается от всех остальных. В наибольшей степени она отличается от проектной культуры в строительной отрасли (СТР). Проектная культура в государственном секторе (ГОС) весьма сходна с культурой управления проектами в обрабатывающих производствах (ПРЗ) и заметно отличается от оптимальной проектной культуры в сфере услуг (УСЛ) (необходимо обратить внимание, что все три отрасли имеют большую корреляцию именно с вертикальной осью). В целом же, анализ соответствий позволяет сказать, что представления об оптимальной проектной культуре в разных отраслях весьма различные.

Содержательный аспект этих различий позволяет увидеть карту культурного пространства, на которой отображены одновременно и отрасли, и элементы проектной культуры. На рис. 6 приведена ассиметричная карта соответствий, в которой культурные элементы максимально разведены в пространстве, что позволяет их рассматривать в качестве полюсов или центров притяжения. Здесь опять же близость объектов друг к другу можно трактовать как степень сходства. Но делать это надо с большей осторожностью. Более строго в качестве показателя близости следует рассматривать угол, который образуется между сравниваемыми объектами с вершиной в начале координат. Чем острее угол, тем больше соответствия между сравниваемыми объектами.

Для понимания обоснованности интерпретаций в табл. 7 приведены показатели качества и корреляций к осям для элементов модели проектной культуры.

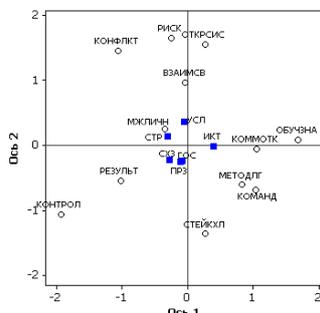


Рисунок 6. Асимметричная карта анализа соответствий между отраслевыми культурными конфигурациями (профилями) и элементами модели проектной культуры (сокращения по табл. 1 и рис. 5)

Таблица 7. Показатели качества представления данных в разрезе элементов модели проектной культуры

Элементы модели проектной культуры (краткие обозначения)	Качество	Корреляция к оси 1	Корреляция к оси 2
МЖЛИЧН	0,236	0,162	0,073
КОМАНД	0,812	0,585	0,227
СТЕЙКХЛ	0,897	0,039	0,858
ВЗАИМСВ	0,783	0,001	0,781
КОНТРОЛ	0,987	0,779	0,207
РИСК	0,612	0,017	0,596
ОБУЧЗНА	0,961	0,959	0,002
КОНФЛКТ	0,697	0,262	0,435
РЕЗУЛЬТ	0,990	0,792	0,197
ОТКРСИС	0,601	0,018	0,583
КОММОТК	0,948	0,946	0,002
МЕТОДЛГ	0,533	0,361	0,172

Показатель качества у межличностных отношений (МЖЛИЧН) не высокий. Поэтому целесообразно исключить данный элемент из интерпретаций. К интерпретации позиции методологии проектного управления (МЕТОДЛГ), как элемента проектной культуры, также надо относиться достаточно осторожно.

Можно отметить, что культура в информационно-коммуникационной отрасли (ИКТ) в большей степени, чем в других отраслях характеризуется значимостью таких измерений как обучение (ОБУЧЗНА), открытые коммуникации (КОММОТК). Проектная культура в сфере услуг (УСЛ) отличается большим акцентом на положительном отношении к риску (РИСК), открытости к внешней среде (ОТКРСИС), взаимосвязанности участников (ВЗАИМОСВ). Проектная культура в строительстве характеризуется большей важностью позитивного отношения к конфликтам и разногласиям (КОНФЛКТ) (строительство на уровне стереотипов традиционно

воспринимается как отрасль, где участники проектов говорят на повышенных тонах). Проектная культура в государственном секторе (ГОС) и производственной сфере (ПРЗ) в большей степени, чем другие отраслевые культуры, тяготеет к ориентации на результат (РЕЗУЛЬТ), значимости контроля (КОНТРОЛ) и важности вовлечения высшего руководства и других стейкхолдеров (СТЕЙКХЛ). Важность работы в команде (КОМАНД) высока в информационно-коммуникационной отрасли (ИКТ), но также, хотя и в меньшей степени в государственном секторе (ГОС) и производстве (ПРЗ).

Далее приводятся результаты анализа оценок важности элементов проектной культуры в разрезе выделенных методологических подходов к управлению проектами. Первичные данные по оценкам приведены в табл. 8.

Таблица 8. Результаты опроса руководителей и участников проектов российских компаний на предмет важных характеристик проектной культуры в разрезе используемых методологий управления проектами

Элементы модели проектной культуры (краткие обозначения)	Методологические подходы к управлению проектами (краткие обозначения)				
	СТАНДАРТ	ТРАДИЦН	СКРАМ	АДАПЛИН	НЕСТРУК
МЖЛИЧН	17	31	49	39	35
КОМАНД	33	43	25	26	42
СТЕЙКХЛ	35	23	21	16	14
ВЗАИМСВ	23	34	15	18	38
КОНТРОЛ	43	49	4	6	14
РИСК	5	24	6	18	16
ОБУЧЗНА	12	7	18	23	6
КОНФЛИКТ	21	8	12	15	31
РЕЗУЛЬТ	53	59	22	13	38
ОТКРСИС	23	17	23	24	37
КОММОТК	28	39	21	20	33
МЕТОДЛГ	56	25	4	2	13

Анализ конфигураций проектной культуры в разрезе методологий управления проектами проводился аналогично анализу в разрезе отраслей. На рис. 7 показано карта проектных культур, свойственных различным методологиям.

Культурные профили проектных методологий существенно отличаются друг от друга. Это означает, что успех проектов в разных методологиях базируется на различных культурных ориентациях. Вполне ожидаемое, что максимальная дистанция обнаруживается между гибкими методологиями (СКРАМ и АДАПЛИН) и структурированными, ориентированными на стандарты (СТАНДРТ). Заслуживает внимания, что адаптивные гибкие методологии (АДАПЛИН) несколько больше отличаются от структурированной методологии (СТАНДАРТ), нежели методологии, ориентированные на Scrum (СКРАМ). Данные результаты хорошо согласуются с

другими исследованиями, говорящими о сложностях перехода на гибкие методологии для организаций, имеющих структурированные системы управления проектами [39]. Заметно ближе в культурном смысле к гибким методологиям (АДАПЛИН и СКРАМ) неструктурированное управление проектами (НЕСТРУК).

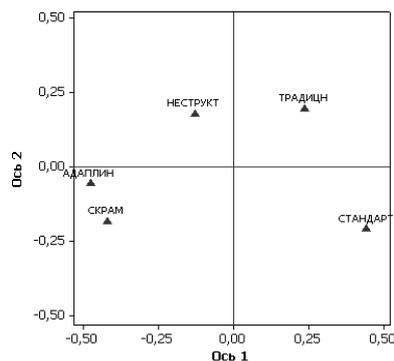


Рисунок 7. Карта анализа соответствий конфигураций (профилей) методологических подходов к управлению проектами (сокращения по табл. 2)

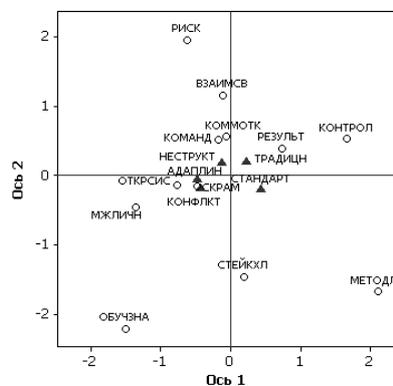


Рисунок 8. Ассиметричная карта анализа соответствий между методологическими культурными конфигурациями (профилями) и элементами модели проектной культуры (сокращения по табл. 1 и 2)

Ассиметричная карта с отображением как культурных профилей методологий, так и элементов проектных культур, позволяет обозначить акценты в проектных культурах, свойственных различным методологиям. В неструктурированном управлении проектами (НЕСТРУК) в больше степени, чем в других методологиях, больше подчеркивается значимость взаимосвязанности и взаимозависимости в ходе работы (ВЗАИМСВ), командной работы (КОМАНД), открытых коммуникаций

(ОТКРСИС) и позитивного отношения к риску и самостоятельному проявлению инициативы (РИСК). Традиционная методология (ТРАДИЦН) в своих культурных предпочтениях опирается по преимуществу на ориентацию на результат (РЕЗУЛЬТ) и контроль (КОНТРОЛ). Структурная методология (СТАНДРТ) делает акцент на вовлеченность стейкхолдеров (СТЕЙКХЛ), ориентацию на результат (РЕЗУЛЬТ) и контроль (КОНТРОЛ). Гибкие методологии (СКРАМ и АДАПЛИН) подчеркивают значимость позитивного отношения к конфликтам (КОНФЛКТ), открытости к воздействиям со стороны внешней среды (ОТКРСИС), межличностных коммуникаций (МЖЛИЧН) и обучения (ОБУЧЗНА), хотя при этом также обращает внимание и на вовлечение стейкхолдеров (СТЕЙКХЛ).

Таким образом, как и в случае с отраслями, методологии проектного управления предполагают разные культурные элементы, поддерживающие эффективное управление проектами. Как для разных отраслей, так и для различных методологий необходимы отличные конфигурации проектных культур.

Для выявления степени соответствия элементов модели проектной культуры на основе ответов респондентов, данных как в разрезе отраслей, так и в разрезе методологий был проведен анализ соответствий с использованием оценок значимости элементов культуры, полученных как в разрезе отраслей, так и в разрезе методологий. Карта соответствий элементов проектной культуры показана на рис. 9.

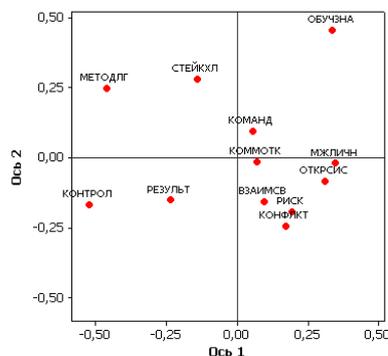


Рисунок 9. Карта анализа соответствий между элементами модели проектной культуры (сокращения по табл. 1)

На карте соответствий наглядно видно, что 7 из 12 элементов проектной культуры расположены рядом друг с другом (в сравнении с другими элементами), что позволяет говорить о том, что они согласуются друг с другом и выделить их в качестве ядра проектной культуры. Остальные 5 элементов располагаются дальше от основного ядра. Из карты соответствий можно сделать выводы, что такие культур-

ные установки как методология управления проектами (МЕТОДЛГ) и контроль (КОНТРОЛ) не полностью согласуются с большинством культурных элементов проектной культуры. Данные культурные компоненты также плохо согласуются с обучением и новым знанием (ОБУЧЗНА), которые также отстают далеко от ядра, что позволяет говорить о том, что данный культурный элемент редко когда вписывается в основной набор компонентов проектной культуры.

Обобщенная карта соответствий, в которой представлены и элементы проектной культуры, и отрасли, и методологии, сформирована как симметричная карта (для наглядности, так как асимметричные карты при большой количестве объектов становятся плохо читаемыми), представленная на рис. 10.

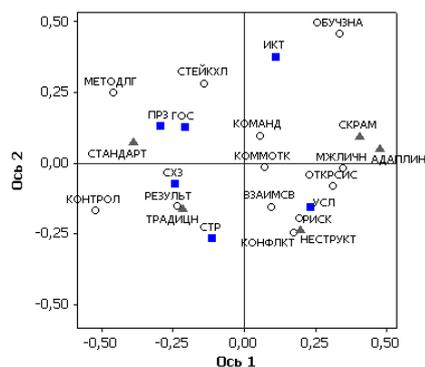


Рисунок 10. Обобщенная симметричная карта анализа соответствий между элементами модели проектной культуры, отраслевыми и методологическими профилями (сокращения по табл. 1 и 2, рис. 5; квадраты — отрасли, треугольники — методологии, круги — элементы модели проектной культуры)

Симметричная карта соответствий требует большей осторожности при интерпретации, чем в случае с асимметричной картой. Но для объектов, находящихся далеко от центра тяжести всей карты, возможна традиционная интерпретация на основе остроты углов, образованных сравниваемыми объектами с вершиной в начале координат. В принципе, обобщенная карта соответствий в себе содержит информацию уже представленную на отдельных картах. Но она может быть полезной для решения задач развития проектных культур с учетом одновременно и отраслевой, и методологической специфики. Например, для компаний, работающих в сфере услуг (УСЛ) и имеющих неструктурированную систему управления проектами (НЕСТРУКТ), важными элементами культуры являются позитивное отношение к риску (РИСК) и к конфликтам (КОНФЛКТ).

Дополнительные количественные показатели анализа соответствий, рассчитанные при исследовании проектных культур в разрезе методологий (по аналогии с табл. 5–7), а также элементов модели проектной культуры, из статьи исключены по причине их громоздкости, но учтены в ходе интерпретации результатов.

7. Выводы и рекомендации

Обзор литературы и результаты эмпирических исследований профилей проектной культуры в различных отраслях и при использовании разных методологий позволяют говорить не о проектной культуре, как универсальном наборе ценностей, установок и моделей поведения, способствующих эффективному управлению проектами, а об проектных культурах, оптимальных для управления проектами сочетаниях культурных компонентов, складывающихся под влиянием отраслевой специфики, используемых методологических подходов и многих других факторов, оставшихся за рамками настоящего исследования. Не существует какой-либо идеальной конфигурации культурных элементов в проектном управлении. Организации вынуждены вырабатывать свои собственные сочетания элементов проектной культуры, принимая во внимание имеющиеся взаимные ограничения в культурных установках, поддерживающих проектное управление, которые были наглядно продемонстрированы на рис. 9.

Карта элементов проектной культуры говорит, что для обеспечения эффективной культуры управления проектами в первую очередь необходимо делать акцент на культурных установках, входящих в ядро культурного пространства, в первую очередь на командную работу, открытые коммуникации, взаимосвязанность, позитивное отношение к риску, конструктивное отношение к конфликтам и разногласиям, межличностные отношения и восприятие проекта как открытой системы. Естественно, при этом следует обращать внимание на специфику отраслевой проектной культуры и влияние методологии управления проектами. Остальные 5 элементов проектной культуры необходимо развивать в степени, которая не приводит к конфликту с элементами ядра, при этом учитывать особенности отрасли и методологии еще в большей степени. В частности, в большей степени развивать элемент методологии имеет смысл для организаций, ориентированных на структурированные методологии и работающих в государственном секторе и промышленном производстве. Контроль и ориентация на результат больше соответствуют компаниям, работающим в сельском хозяйстве, строительной отрасли и использующих традиционную методологию проектного управления. Вовлеченность высшего руководства и стейкхолдеров важна для организаций государственного сектора и из отраслей промышленного производства и информационно-коммуникационных технологий.

Обобщенная карта анализа соответствий на рисунке 10 позволяет сделать косвенные выводы о культурной близости отраслей к тем или иным методологиям. Так, например, для информационно-коммуникационной отрасли в плане культурных ценностей и установок ближе гибкие методологии, нежели другие. Сфера услуг культурно близка ценностям и установкам неструктурированного управления проектами, а также адаптивному управлению проектами и в еще меньшей степени методологии Scrum. Строительная отрасль характеризуется проектной культурой, которая ближе к традиционному проектному управлению и неструктурированному управлению проектами. Для производственной сферы и государственного сектора характерны проектные культуры, комплементарные стандартизированной методологии. В ходе решения вопроса о развитии существующей или адаптации новой методологии организации должны принимать во внимание культурное соответствие между отраслями и методологиями. Освоение государственными организациями методологий гибкого управления проектами будет сопровождаться перестройкой организационной культуры.

Доступность метода анализа соответствий (он может быть реализован практически во всех известных статистических программах, таких как MiniTab, SSPS, StatSoft, Statistica), простота сбора данных и наглядность представления результатов анализа позволяют использовать рассмотренный выше подход в качестве инструмента управления развитием проектной культуры организации. Карта соответствий отражает культурное пространство, в котором можно обозначать текущее положение организации, намечать целевое положение (целевую культуру), проводить бенчмаркинг и отслеживать изменение проектной культуры. Например, на рис. 11 K_1 обозначает культурный профиль некоторой организации, построенный на основе опроса сотрудников, руководства, внешних контрагентов на предмет оценки текущего состояния проектной культуры. Допустим, данная организация работает в сфере услуг и управляет проектами в рамках неструктурированной системы управления. Руководство компании понимает, что сложившаяся система управления проектами неэффективна, и ставит вопрос о внедрении более структурированного подхода, но так чтобы он больше соответствовал специфике деятельности компании и не предполагал кардинальной трансформации организационной культуры. Карта анализа соответствий проектных культур позволяет определить траекторию организационного развития в сторону гибких методологий проектного управления и сделать акцент на большей значимости таких культурных элементов как межличностное взаимодействие, открытость к изменениям, открытые коммуникации между участниками проекта.

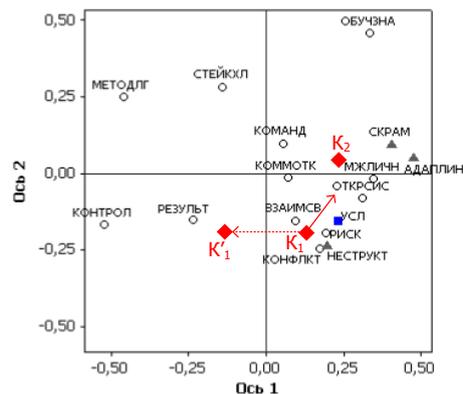


Рисунок 11. Пример использования карты анализа соответствий культурных профилей для управления развитием проектной культуры

Или же организация может выявить конкурента, характеризующегося более высокой эффективностью управления проектами, провести анализ его организационной культуры и отобразить его позицию как целевое состояние своей проектной культуры (K_2). Затем в ходе организационного развития карта анализа культурных соответствий может помочь осуществлять мониторинг результатов развития проектной культуры. Допустим, с помощью метода анализа соответствий была определена конфигурация проектной культуры через полгода после инициации мероприятий по организационному развитию (K_1). Руководство компании может принять обоснованные меры по корректировке направления усилий по организационному развитию, так как компания стала терять важные ценности позитивного отношения к риску и разногласиям, но так и не стала обретать ценности, связанные с открытостью к изменениям и межличностными отношениями.

Результаты настоящего исследования подчеркивают многоаспектный и динамический характер проектной культуры, обосновывают важность адаптации организационной культуры управления проектами к специфике отрасли и используемому методологическому подходу, а также предлагают инструмент анализа состояния и управления развитием проектной культуры организации.

8. Заключение

В заключении следует обратить внимание на ограничения настоящего исследования и попытаться определить направления дальнейших изысканий.

Несмотря на то, что исследование базировалось на опросе квалифицированных и хорошо понимающих проблематику проектной культуры практикующих профессионалов в области управления проектами, их количество не выглядит настолько

большим, чтобы можно было уверенно говорить о том, что выявленные в исследовании отраслевые и методологические профили проектных культур, носят общезначимый для российского бизнеса характер. Кроме того, в исследовании представлены далеко не все отрасли российской экономики. В будущем представляется актуальным дополнить полученные от респондентов оценки новыми данными и провести обобщенный анализ проектных культур. Будущие исследования могли бы попытаться выявить конфигурации проектных культур на основе исследования конкретных ситуаций или интервью, а затем сравнить полученные таким образом представления об оптимальных проектных культурах.

Выделение пяти различных методологических подходов к построению систем управления проектами базировалось на ограниченном количестве интервью. Было бы полезно провести отдельное исследование, как на основе теоретического материала, так и с привлечением большего количества экспертов, для проверки и возможно корректировки перечня проектных методологий.

При всех своих достоинствах метод анализа соответствий сопровождается усреднением используемых оценок и потерей данных в ходе снижения размерности. Представляется интересным исследование разнообразия элементов и факторов проектных культур с помощью других формальных методов, например, метода факторного анализа.

Настоящее исследование проектных культур построено на использовании одной модели. Вполне допустимо считать, что далеко не все важные элементы организационной культуры управления проектами в нее включены или включены корректным образом. Перспективным направлением исследований выглядит изучение более широкого набора элементов проектной культуры, включающего, например, лидерство, ориентацию на создание ценности и т.п. Также возможно использование других, например, дихотомических моделей организационной культуры, предполагающих выделение противоположенных полюсов в рамках одного измерения (например, автономность проектных команд в противовес ограниченному объему полномочий).

Природа проектной деятельности, направленной на создание новых результатов, предполагает, что проектная культура носит динамический, постоянно обновляющийся и изменяющийся характер. Однажды сложившиеся профили, отражающие взгляды на оптимальную проектную культуру, могут быстро смещаться. Для исследования изменчивой проектной культуры требуются методы анализа динамических процессов, протекающих в контексте организационных культур.

Картирование проектной культуры, осуществленное в настоящем исследовании, рассматривает многообразие проектной культуры только в разрезе отраслей и методологий. Естественно, на культуру управления проектами способны оказывать

влияние большое количество других факторов. Проектные культуры имеют особенности не только отраслевого и методологического, но и внутрикорпоративного (например, культуры высшего руководства корпорации и проектных команд), межкорпоративного (например, культуры заказчиков и исполнителей) и национального характера. В будущих исследованиях целесообразно обратить внимание на более широкий спектр факторов, влияющих на разнообразие культуры управления проектами.

Наконец, настоящее исследование упускает из внимания выявленную в теоретическом обзоре фрагментированность или субкультурность проектной культуры. Субкультуры в управлении проектами представляют собой крайне актуальный и слабо изученный аспект. Краткосрочность проекта, участие в проекте представителей различных организаций или структурных единиц, инновационный характер многих проектов заставляют рассматривать проектную культуру, не как единое организационно-культурное пространство, а как конгломерат различных субкультур и микрокультур, исследование которых крайне важно для выработки методов и инструментов управления культурным контекстом проектно-ориентированных организаций и отдельных проектов.

Литература

- [1] *Тайлор Э. Б.* Первобытная культура. — М., 1989. С. 18
- [2] *Faulkner S. L., Baldwin J. R., Lindsley S. L., Hecht M. L.* Layers of meaning: An analysis of definitions of culture // *Redefining Culture*. — Routledge, 2006. P. 51-76.
- [3] Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М. Организационная культура: учеб. пособие. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
- [4] *Hofstede G.* National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations // *International Studies of Management & Organization*. 1983. Vol. 13. No. 1–2. P. 46–74.
- [5] *Morden T.* International culture and management // *Management Decision*. 1995. Vol. 33. No. 2. P. 16–21.
- [6] *Pilon S., DeBresson C.* Local culture and regional innovation networks: some propositions // In *Cooperation, networks and institutions in regional innovation systems*. — 2003 P. 15–37.
- [7] *Featherstone M.* Global culture: an introduction // *Theory, Culture & Society*. 1990. Vol. 7. No. 2. P. 1–14.
- [8] *Van Loon J.* Risk and technological culture: Towards a sociology of virulence — Psychology Press, 2002.
- [9] *Wagner C., Garner M., Kawulich B.* The state of the art of teaching research methods in the social sciences: Towards a pedagogical culture // *Studies in Higher Education*. 2011. Vol. 36. No. 1. P. 75–88.

- [10] *Kellner D.* Media culture: Cultural studies, identity and politics between the modern and the post-modern. — Routledge, 2003.
- [11] *Chigudu H.* Establishing a feminist culture: the experience of Zimbabwe Women's Resource Centre and Network // *Gender & Development*. 1997. Vol. 5. No. 1. P. 35–42.
- [12] *Gill R.* Postfeminist media culture: Elements of a sensibility // *European journal of cultural studies*. 2007. Vol. 10. No. 2. P. 147–166.
- [13] *Brown A.* Organizational Culture. — London: Pitman Publishing, 1995; *Furnham A., Gunter B.* Corporate Assessment. — Routledge, London, 1993
- [14] *Williams A., Dobson P., Walters M.* Changing Culture: New Organizational Approaches. — London: Institute of Personnel Management, 1993
- [15] *Романова М. В.* Управление проектами: учеб. пособие. — М. : ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013.
- [16] PMBOK® Guide – Sixth Edition — 2017.
- [17] *Schein E. H.* Organizational Culture and Leadership. — San Francisco : Wiley, 2006.
- [18] *Henrie M., Sousa-Poza A.* Project management: A cultural literary review // *Project Management Journal*. 2005. Vol. 36. No. 2. P. 5–14.
- [19] *Cooley A.* A project management culture: having one can help tie project results to strategic plan goals // *Credit Union Management*. 2014. No. 10. P. 14–17 (<https://cumanagement.com/articles/2014/10/project-management-culture>)
- [20] *Dinsmore P. C., Benitez Cotas M. M., Cabanis-Brewin J.* Cultural challenges in managing international projects // In *The AMA handbook of project management*. — 2006. P. 399–407.
- [21] *Kendra K., Taplin L. J.* Project Success: A cultural Framework // *Project Management Journal*. 2004. Vol. 35. No. 1. P. 30–45.
- [22] *Lückmann P., Färber K.* The impact of cultural differences on project stakeholder engagement: a review of case study research in international project management // *Procedia Computer Science*. 2016. Vol. 100. P. 85–94.
- [23] *Nguyen L., Watanabe T.* The impact of project organizational culture on the performance of construction projects // *Sustainability*. 2017. Vol. 9. No. 5. P. 781.
- [24] *Shore B. and Cross B. J.* Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects // *International Journal of Project Management*. 2005. Vol. 23. P. 55–64.
- [25] *Van Marrewijk A.* Managing project culture: The case of Environ Megaproject // *International Journal of Project Management*. 2007. Vol. 25. No. 3. P. 290–299.
- [26] *Zuo J., Zillante G. and Coffey V.* Project culture in the Chinese construction industry: perceptions of contractors // *The Australasian Journal of Construction Economics and Building*. 2009. Vol. 9. No. 2. P. 17–28.
- [27] *Кожневникова Е. А.* Управление софт-факторами. Вопросы и перспективы исследования социокультурных аспектов управления проектами // *Управление проектами и программами*. 2011. № 4. С. 270–279.

- [28] *Кокуш А. В.* Влияние организационной культуры на выбор структуры управления проектом в инновационной экономике // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 3-1. С. 1033–1036.
- [29] *Жаркова Е. В.* Понятие «проектная культура» рабочей команды проекта через призму типов корпоративной культуры библиотек // *Культурные тренды современной России: от национальных истоков к культурным инновациям*. — 2015. С. 40–43.
- [30] *Мортен Ф.* Продвижение профессионализма и культуры управления проектами в вашей компании // *Управление проектами и программами*. 2007. №. 2. С. 106–116.
- [31] *Карлсен Я.* Корпоративная культура, благоприятная для эффективного управления неопределенностью проекта // *Управление корпоративной культурой*. 2014. № 1. С. 32–49.
- [32] *Tsipes G., Echkalova N., Sharova E., Tovb A.* Corporate University as a driver of project culture and competence development // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 226. P. 335–342.
- [33] *Kloppenborg T. J., Opfer W. A.* Forty years of project management research, trends, interpretations, and predictions // In *Project Management Research at the Turn of the Millennium*. — Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2000.
- [34] *Sieck W. R., Rasmussen L. J., Smart P.* Cultural network analysis: A cognitive approach to cultural modeling // In *Network science for military coalition operations: Information exchange and interaction*. — IGI Global, 2010. P. 237–255.
- [35] *Trice H. M.* Occupational subcultures in the workplace. — Ithaca, NY: ILR Press. 1993; *Osigweh C. A. B.* Management and professionalism // *Mid Atlantic Journal of Business*. 1986. Vol. 24. No. 2. P. 1–20.
- [36] *Lansbury R. D.* Professionals and management. — St. Lucia, QSL: University of Quesland Press, 1978.
- [37] *Greenwood E.* Attributes of a profession // In S. Nosow and W. H. Form (Eds.), *Man, work, and society*. — New York : Basic Books, 1962.
- [38] *Wang X.* 2001 International Student Paper Award Winner: Dimensions and Current Status of Project Management Culture // *Project Management Journal*. 2001. Vol. 32. No. 4. P. 4–17.
- [39] *Gray C. F., Larson E. W.* Project Management. The Managerial Process. — Irwin McGraw-Hill, 2000.
- [40] *Dinsmore P. C.* Human factors in project management. — New York: Amacon, 1984.
- [41] *Shore B.* Systematic biases and culture in project failures // *Project Management Journal*. 2008. Vol. 39. No. 4. P. 5–16.
- [42] *Jetu F. T., Riedl R. Roithmayr F.* Cultural patterns influencing project team behavior in Sub-Saharan Africa: a case study in Ethiopia // *Project Management Journal*. 2011. Vol. 42. No. 5. P. 57–77.
- [43] *Ajmal M. M. and Koskinen K. U.* Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective // *Project Management Journal*. 2008. Vol. 39. No. 1. P. 7–15.

- [44] *Suhonen M., Paasivaara L.* Shared human capital in project management: a systematic review of the literature // *Project Management Journal*. 2011. Vol. 42. No. 2. P. 4–16.
- [45] *Radujković M., Sjekavica M.* Project management success factors // *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 196. P. 607–615.
- [46] *Stare A.* The impact of the organisational structure and project organisational culture on project performance in Slovenian enterprises // *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 2011. Vol. 16. No. 2. P. 1–22.
- [47] *Palmer M.* How an effective project culture can help to achieve business success: establishing a project culture in Kimberly-Clark Europe // *Industrial and Commercial Training*. 2002. Vol. 34. No. 3. P. 101–105.
- [48] *Smircich L.* Concepts of culture and organizational analysis // *Admin Sci Quart*. 1983. Vol. 28. No. 3. P. 339–59.
- [49] *Van Maanen J., Barley S.* Cultural organization: fragments of a theory // In *Organizational culture* / Ed.: Frost P. — London: Sage Publications; 1985. P. 31–53.
- [50] *Bate P.* Strategies for cultural change. — Oxford: Butterworth Heinemann, 1994.
- [51] *Thomas R., Marosszeky M., Karim K., Davis S., McGeorge D.* The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction // In *Proceedings IGLC*. — 2002. Vol. 10. P. 1–13.
- [52] *Baba M., Falkenburg D., Hill D.* Technology management and American culture: Implications for business process redesign // *Research Technology Management*. 1996. Vol. 39. No. 6. P. 44–54.
- [53] *The Project Manager of the Future: Developing digital-age project management skills to thrive in disruptive times* — PMI, 2018.
- [54] VersionOne 12th Annual State of Agile Report [Электронный ресурс] 2018. Режим доступа: <https://aimconsulting.com/insights/blog/versionone-releases-the-12th-annual-state-of-agile-report/>
- [55] *Kniberg H.* Lean from the trenches: Managing large-scale projects with Kanban. — Pragmatic Bookshelf, 2011.
- [56] *Strode D. E., Huff S. L., Tretiakov A.* The impact of organizational culture on agile method use // In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*. — IEEE, 2009. P. 1–9.
- [57] *Iivari J., Iivari N.* The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods // *Information and Software Technology*. 2011. Vol. 53. No. 5. P. 509–520.
- [58] *Hirsch M.* Moving from a plan driven culture to agile development // *International Conference on Software Engineering*. 2005. Vol. 27. P. 38.
- [59] *Hofstede G.* Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. — 2nd ed. — Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

- [60] Denison D. R., Haaland S., Goelzer P. Corporate culture and organizational effectiveness: is asia different from the rest of the world? // *Organizational Dynamics*. 2004. Vol. 33. No. 1. P. 98–109.
- [61] House R. J., Wright N. S., Aditya R. N. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory // In *New perspectives on international industrial/organizational psychology* / Eds.: P. C. Earley, M. Erez. — San Francisco: Jossey-Bass, 1997. P. 535–625.
- [62] Minkov M. *Cross-cultural analysis: the science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. — Sage, 2013.
- [63] McSweeney B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith—a failure of analysis // *Human Relations*. 2002. Vol. 55. No. 1. P. 89–118.
- [64] Sivakumar K. and Nakata C. The stampede toward Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in crosscultural research // *Journal of International Business Studies*. 2001. Vol. 32. No. 3. P. 555–574.
- [65] Kirkman B. L., Lowe K. B., Gibson C. B. A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework // *Journal of International Business Studies*. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 285–320.
- [66] Cleland D. I. *Ed Project Management — Strategic Design and Implementation*. — 2nd ed. — McGraw-Hill, 1994.
- [67] Martin P. K., Tate K. Projects that get quality treatment // *The Journal for Quality and Participation*. 1998. Vol. 21. No. 6. P. 58–61.
- [68] Sweeney P. J., Lee D. R. Support and commitment factors of project teams // *Engineering Management Journal*. 1999. Vol. 11. No. 3. P. 13–18.
- [69] Zimmer B. T. Project management: Break through or bust // *Hospital Material Management Quarterly*. 1999. Vol. 121. No. 1. P. 93–99.
- [70] Saia R. Harvesting project leaders (cultivating project managers) // *Computerworld*. 1997. Vol. 31. No. 29. P. 81.
- [71] Peters L. A., Homer J. Learning to lead, to create quality, to influence change in projects // *Project Management Journal*. 1996. Vol. 27. No. 1. P. 5–11.
- [72] Ariza Aguilera D. A. Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach // *CES Psicología*. 2018. Vol. 11. No. 1. P. 118–133.
- [73] Du Plessis Y., Hoole C. An operational project management culture framework (part 1) // *SA Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 4. No. 1. P. 36–43.
- [74] Greenacre M. J. *Correspondence analysis in practice*. — London: Academic Press. 1993.
- [75] Шафур М. А. Анализ соответствий: представление метода // *Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М)*. 2009. № 28. С. 29–44.
- [76] Gayo-Cal M., Savage M., Warde A. A cultural map of the United Kingdom, 2003 // *Cultural trends*. 2006. Vol. 15. No. 2–3. P. 213–237.

- [77] *Benzercі J.-P.* Analyse des Donnes. Tome 2. L'analyse de correspondences. — Paris: Dunod. 1973.
- [78] *Bourdieu P.* Distinction. A social critique of the judgment of taste. — Cambridge : Harvard University Press. 1984.
- [79] *Верзилин Д. Н., Черешнев В. В.* Использование метода анализа соответствий при управлении производственно-сбытовой деятельностью предприятия // *Экономика и математические методы*. 2005. Т. 41. № 1. С. 80–93.
- [80] *Крипак Е. М.* Применение метода анализа соответствий в процессе стратегического конкурентного анализа // *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2014. № 14 (175). С. 438–441.
- [81] *Клишина Ю.* Применение анализа соответствий в обработке нечисловой информации // *Социология: 4М*. 1991. № 2. С. 105–119.

Авторы:

Сергей Анатольевич Титов — кандидат экономических наук, доцент, MBA, профессор кафедры Менеджмента инноваций, Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики; доцент кафедры Управления проектами, Государственный университет управления

Наталья Викторовна Титова — старший преподаватель кафедры Управления проектами, Государственный университет управления

Ирина Станиславовна Брикошина — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Управления проектами, Государственный университет управления

Russian corporate project cultures through lenses of correspondence analysis

*S. A. Titov** , N. V. Titova** , I. S. Brikoshina***

**Higher School of Economics, 20, Myasnitskaya str., 101000, Moscow*

***State University of Managment, 99, Ryazan Avenue, Moscow, 109542*

e-mail: satitov@hse.ru

Abstract. It is widely recognized that organizational culture plays a significant role in managing social systems. The phenomenon of organizational culture has been extensively researched within many contexts. However, organizational culture in project management environments is investigated to a lesser extent, despite the fact that cultural issues have high practical importance for project managers. Even fewer studies on organizational culture in project management are based on empirical studies with application of quantitative methods. This article overviews current theoretical understanding of project culture and analyzes different project culture models. The empirical research includes application of correspondence analysis to the data from surveys of Russian project managers about their vision of the culture supportive for successful project management implementation in different industries and within different methodological frameworks. The findings show that project-supportive cultures are characterized by various combinations of important cultural elements in different industries, though some elements comprise the core of project culture

which is invariant to industrial differences. The findings also indicate that there is the variability of cultural preferences within different project management methodologies. Based on the findings, the authors elaborate practical recommendations concerning approaches to project management culture development and appropriate tools for monitoring the changes in project culture.

Keywords: project, project management, organizational culture, project culture, project management culture, correspondence analysis, project management methodologies.

References

- [1] Tajlor E. B. (1989) *Pervobytnaya kul'tura*. Moscow, p. 18. [In Rus]
- [2] Faulkner S. L., Baldwin J. R., Lindsley S. L., & Hecht M. L. (2006). Layers of meaning: An analysis of definitions of culture. In *Redefining culture: Perspectives across the disciplines*, pp. 27–51.
- [3] Groshev I. V., Emelyanov P. V., Yurev V. M. (2017) *Organizacionnaya kul'tura*. Moscow. [In Rus]
- [4] Hofstede G. (1983) *International Studies of Management & Organization*, **13**(1-2):46–74.
- [5] Morden T. (1995) *Management Decision*, **33**(2):16–21.
- [6] Pilon S., & DeBresson C. (2003) Local culture and regional innovation networks: some propositions. In *Cooperation, networks and institutions in regional innovation systems*, pp. 15–37.
- [7] Featherstone M. (1990) *Theory, Culture & Society*, **7**(2):1–14.
- [8] Van Loon J. (2002) *Risk and technological culture: Towards a sociology of virulence*. Psychology Press.
- [9] Wagner C., Garner M., & Kawulich B. (2011) *Studies in Higher Education*, **36**(1):75–88.
- [10] Kellner D. (2003) *Media culture: Cultural studies, identity and politics between the modern and the post-modern*. Routledge.
- [11] Chigudu H. (1997). *Gender & Development*, **5**(1):35–42.
- [12] Gill R. (2007) *European journal of cultural studies*, **10**(2):147–166.
- [13] Brown A. (1995) *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing; Furnham A., Gunter B. (1993) *Corporate Assessment*. Routledge, London.
- [14] Williams A., Dobson P., Walters M. (1993) *Changing Culture: New Organizational Approaches*. London: Institute of Personnel Management.
- [15] Romanova M. V. (2013) *Upravlenie proektami*. Moscow. [In Rus]
- [16] (2017) *PMBOK® Guide*. 7th Ed.
- [17] Schein E. H. (2006) *Organizational Culture and Leadership*. Wiley, San Francisco, CA.
- [18] Henrie M., & Sousa-Poza A. (2005) *Project Management Journal*, **36**(2):5–14.
- [19] Cooley A. (2014) A project management culture: having one can help tie project results to strategic plan goals. In *Credit Union Management*, pp. 14–17.
- [20] Dinsmore P. C., Benitez Cotas M. M. & Cabanis-Brewin J. (2006). Cultural challenges in managing international projects. In *The AMA handbook of project management*, pp. 399–407.
- [21] Kendra K. & Taplin L. J. (2004) *Project Management Journal*, **35**(1):30–45.
- [22] Lückmann P. & Färber K. (2016) *Procedia Computer Science*, **100**:85–94.
- [23] Nguyen L. & Watanabe T. (2017) *Sustainability*, **9**(5):781.
- [24] Shore B. & Cross B. J. (2005) *International Journal of Project Management*, **23**:55–64.

- [25] Van Marrewijk A. (2007) *International Journal of project management*, **25**(3):290–299.
- [26] Zuo J., Zillante G. & Coffey V. (2009) *The Australasian Journal of Construction Economics and Building*, **9**(2):17–28.
- [27] Kozhevnikova E. A. (2011) *Upravlenie proektami i programmami*, (4):270–279. [In Rus]
- [28] Kokush A. V. (2016) *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (3-1):1033–1036. [In Rus]
- [29] Zharkova E. V. (2015) Ponyatie «proektnaya kul'tura» rabochej komandy proekta cherez prizmu tipov kor-porativnoj kul'tury bibliotek. In *Kul'turnye trendy sovremennoj Rossii: ot nacional'nyh istokov k kul'turnym innovacijam*, pp. 40–43. [In Rus]
- [30] Morten F. (2007) *Upravlenie proektami i programmami*, (2):106–116. [In Rus]
- [31] Karlsen Y. (2014) *Upravlenie korporativnoj kul'turoj*, (1), 32–49. [In Rus]
- [32] Tsipes G., Echkalova N., Sharova E. & Tovb A. (2016) *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **226**:335–342.
- [33] Kloppenborg T. J. & Opfer W. A. (2000) Forty years of project management research, trends, interpretations, and predictions. In *Project Management Research at the Turn of the Millennium*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [34] Sieck W. R., Rasmussen L. J., Smart P. (2010) Cultural network analysis: A cognitive approach to cultural modeling. In *Network science for military coalition operations: Information exchange and interaction*, pp. 237–255. IGI Global.
- [35] Trice H. M. (1993) *Occupational subcultures in the workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.; Osigweh, C. A. B. (1986) *Mid Atlantic Journal of Business*, **24**(2):1–20.
- [36] Lansbury R. D. (1978) *Professionals and management*. St. Lucia, QSL: University of Queensland Press.
- [37] Greenwood E. (1962) Attributes of a profession. In *Man, work, and society*. New York : Basic Books.
- [38] Wang X. (2001) *Project Management Journal*, **32**(4):4–17.
- [39] Gray C. F. & Larson E. W. (2000) *Project Management. The Managerial Process*. Irwin McGraw-Hill.
- [40] Dinsmore P. C. (1984) *Human factors in project management*. New York: Amacon.
- [41] Shore B. (2008) *Project Management Journal*, **39**(4):5–16.
- [42] Jetu F. T., Riedl R. & Roithmayr F. (2011) *Project Management Journal*, **42**(5):57–77.
- [43] Ajmal M. M. & Koskinen K. U. (2008) *Project Management Journal*, **39**(1):7–15.
- [44] Suhonen M. & Paasivaara L. (2011) *Project Management Journal*, **42**(2):4–16.
- [45] Radujković M. & Sjekavica M. (2017) *Procedia engineering*, **196**:607–615.
- [46] Stare A. (2011) *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, **16**(2):1-22.
- [47] Palmer M. (2002) *Industrial and Commercial Training*, **34**(3):101–105.
- [48] Smircich L. (1983) *Admin Sci Quart*, **28**(3):339–59.
- [49] Van Maanen J. & Barley S. (1985) Cultural organization: fragments of a theory. In: Frost P, ed. *Organizational culture*. London: Sage Publications, pp. 31–53.
- [50] Bate P. (1994) *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- [51] Thomas R., Marosszeky M., Karim K., Davis S., & McGeorge D. (2002). The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction. In *Proceedings IGLC*, vol. 10, pp. 1–13.
- [52] Baba M., Falkenburg D., & Hill D. (1996). *Research Technology Management*, **39**(6):44–54

- [53] (2018) *The Project Manager of the Future: Developing digital-age project management skills to thrive in disruptive times.*
- [54] (2018) VersionOne 12th Annual State of Agile Report
- [55] Kniberg H. (2011) *Lean from the trenches: Managing large-scale projects with Kanban.* Pragmatic Bookshelf.
- [56] Strode D. E., Huff S. L., & Tretiakov A. (2009) The impact of organizational culture on agile method use. In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1–9.
- [57] Iivari J., & Iivari N. (2011) *Information and Software Technology*, **53**(5):509–520.
- [58] Hirsch M. (2005). Moving from a plan driven culture to agile development. In *International Conference on Software Engineering*, vol. 27, pp. 38.
- [59] Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- [60] Denison D. R., Haaland S. & Goelzer P. (2004) *Organizational Dynamics*, **33**(1):98–109.
- [61] House R. J., Wright N. S., & Aditya R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, pp. 535–625. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [62] Minkov M. (2013). *Cross-cultural analysis: the science and art of comparing the world's modern societies and their cultures.* Sage.
- [63] McSweeney B. (2002) *Human Relations*, **55**(1):89–118.
- [64] Sivakumar K. & Nakata C. (2001) *Journal of International Business Studies*, **32**(3):555–574.
- [65] Kirkman B. L., Lowe K. B. & Gibson C. B. (2006) *Journal of Inter. Business Studies*, **37**(3):285–320.
- [66] Cleland D. I. (1994) *Ed Project Management — Strategic Design and Implementation*, 2nd ed. McGraw-Hill.
- [67] Martin P. K. & Tate K. (1998) *The Journal for Quality and Participation*, **21**(6):58–61.
- [68] Sweeney P. J. & Lee D. R. (1999) *Engineering Management Journal*, **11**(3):13–18.
- [69] Zimmer B. T. (1999) *Hospital Material Management Quarterly*, **121**(1):93–99.
- [70] Saia R. (1997). *Computerworld*, **31**(29):81.
- [71] Peters L. A., & Homer J. (1996) *Project Management Journal*, **27**(1):5–11.
- [72] Ariza Aguilera D. A. (2018) *CES Psicología*, **11**(1):118–133.
- [73] Du Plessis Y., & Hoole C. (2006) *SA Journal of Human Resource Management*, **4**(1):36–43.
- [74] Greenacre M. J. (1993) *Correspondence analysis in practice.* London: Academic Press.
- [75] Shafir M. A. (2009). *Sociologiya: 4M*, (28):29–44. [In Rus]
- [76] Gayo-Cal M., Savage M., & Warde A. (2006) *Cultural trends*, **15**(2-3):213–237.
- [77] Benzercí J.-P. (1973) *Analyse des Données. Tome 2. L'analyse de correspondences.* Paris: Dunod.
- [78] Bourdieu P. (1984) *Distinction. A social critique of the judgment of taste.* Cambridge.
- [79] Veržilin D. N. & ChErshnev V. V. (2005) *Ekonomika i matematicheskie metody*, (41):80–93.
- [80] Kripak E. M. (2014) *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, (175):438–441.
- [81] Klishina Y. (1991) *Sociologiya: 4M*, (2):105–119.