

УДК - 331.108.6:338.24

**Чудновская С.Н.***Московский государственный областной университет***О РОЛИ СПОНТАННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ  
В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОЕКТОМ**

*Аннотация.* В современных условиях промышленные компании, реализующие масштабные дорогостоящие проекты, вкладывают значительные ресурсы в развитие управления проектом как стратегической компетенции, наряду с управлением человеческими ресурсами, маркетингом и другими сферами. Это происходит в связи с необходимостью при реализации работ проекта, ориентироваться на стратегические приоритеты и императивы компании. Такое стратегическое видение может быть реализовано на основе корпоративной культуры управления проектом, созданием моделей компетентности компании в управлении проектом или внедрением моделей зрелости компании в управлении проектом. Создание среды под проектную деятельность все больше увязывается с социализацией и доверием. Рассматриваются национальные особенности развития социализации и доверия, и их использование в качестве источника повышения эффективности управления промышленным проектом.

*Ключевые слова.* Промышленный проект, менеджмент, социализация, социальное доверие, корпоративная культура, организационная среда.

**S. Chudnovskaya***Moscow State Regional University***OF THE ROLE OF SPONTANEOUS AND CORPORATE SOCIALIZATION  
IN INDUSTRIAL PROJECT MANAGEMENT**

*Abstract.* In modern economic conditions industrial companies implementing big scale expensive projects, make considerable investments in project management as a strategic competence along with human resources development, marketing and other spheres. This is caused by the necessity to take into consideration company's priorities and imperatives while working on the project. Such strategic vision can be achieved on the basis of the corporate culture of project management, developing models of competencies of a company in project management or by introducing the models of maturity of a company. Making project environment is closely connected with socialization and trust. The article focuses on the national peculiarities of social responsibility and trust development and their use as stimuli for project management efficiency. *Key words:* industrial project, management, socialization, social trust, corporate culture, organization environment.

Современные промышленные компании, использующие проектный менеджмент, вкладывают значительные ресурсы в развитие управления промышленным проектом как стратегической компетенции [1. с. 11, 168; 3. с. 461, 677.]. Это

происходит в связи с необходимостью при реализации проекта, ориентироваться на стратегические приоритеты и императивы компании. Такое стратегическое видение может быть реализовано на основе корпоративной культуры управления проектом, созданием моделей компетентности компании в управлении проектом или внедрением моделей зрелости компании в управлении проектом [2. с. 74.]. Для каждого из этих подходов компании необходимо разрабатывать такой процесс принятия решений, который гарантирует связь между стратегическими целями компании и проектами по ее реализации. В процессах принятия решений могут использоваться разнообразные организационные структуры и организационная среда. Создание среды под проектную деятельность все больше увязывается с социализацией и доверием. Социализация и доверие имеют национальные особенности, без учета которых использование в качестве дополнительного источника повышения эффективности управления промышленным проектом невозможно.

Под социализацией как источником эффективности командной работы, понимается процесс усвоения и использования членом (участником проекта) команды определенной системы знаний, норм поведения и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена команды. Истоки формирования спонтанной социализации – семья, система образования, опыт работы в команде и национально-исторические особенности модели управления, оказывающие влияние на формирование знаний, норм поведения и ценностей командной работы. Определенный уровень

социализации формируется в результате усвоения опыта общественной жизни и общественных отношений, посредством которых человек учится жить и работать в команде, достигая общие командные цели. В качестве источников социализации выступают:

- передача культуры через семейные и другие социальные институты (систему образования, обучения, воспитания);
- первичный опыт в совместной деятельности;
- процессы саморегулирования;
- опыт оказания влияние на формирование социализации других людей (других членов команды).

Следует отметить, что в управлении промышленным проектом, существуют дополнительные источники социализации, связанные с процессами саморегулирования. Эти процессы формируются, например, при замене внешнего контроля индивидуального поведения на внутренний самоконтроль. При этом, индивид (член команды) *усваивает* социальные нормы (принятые в качестве командных), *вырабатывает* социальные установки и ценности, *обогащается* общественным опытом, становится личностью, *приобретает возможность и способность* быть не только объектом, но и субъектом социальных воздействий и осуществляет значимые преобразования мотивационной сферы других людей. В формировании социализации команды проекта большую роль играют межличностные взаимозависимости. Исследования особенностей формирования и развития межличностной взаимозависимости показывают, что их первым источником является семья и родственные связи. Вторым – добровольные объединения

внеродственного типа (школа, вуз, профессиональные объединения). Третий источник связан с влиянием и вовлечением людей в негосударственные и государственные институты [4. с. 32, 58, 237].

Рассмотрим, какие отличительные особенности в социализации играл семейный уклад в зарубежных странах – Франции, Италии, Китая, Японии и США. Еще из французской классической литературы мы знаем об особенностях французской буржуазной семьи. Они характеризуют ее как сплоченную, но замкнутую, с заботой о статусе и традициях. Французские рабочие и сегодня редко идут на создание бригад и команд по собственной инициативе, предпочитают сотрудничать на основе формальных предписаний, установленных руководством или согласованных условиями коллективного договора. Трудовые отношения заражены формализмом. Традиционная склонность французов к централизации связана с низким уровнем доверия. Государственная служба и работа в государственной компании является желанной карьерой даже самых амбициозных, и одаренных французских менеджеров.

В Италии семья исторически играет большую роль в формировании социализации, чем все другие культурно укорененные формы итальянских объединений и ассоциаций, построенные не неродственных отношениях. Итальянцы и в настоящее время развивают больше семейный бизнес и наполнены сильными чувствами семейных обязательств. Эти обязательства проявляются в стимулирующей бережливости и предприимчивости, в склонности к созданию семейных объединений с жесткой социальной иерархией. В

разных регионах Италии наблюдается определенные региональные различия по уровню сплоченности и социализованности итальянцев. Исследования развития семейного бизнеса Италии показывают, что в семейные предприятия производят высококачественный текстиль, одежду, мебель, сельскохозяйственную технику, оборудование для производства обуви, высококачественную керамику и даже, промышленных роботов (Италия занимает 3-е место в мире по производству промышленных роботов, которые производятся на предприятиях с численностью около 50 работников). В производстве тканей и одежды около 70% рабочих заняты в семейных предприятиях, каждая из которых располагает менее чем 10 рабочими местами. При этом, объем производства семейных предприятий почти каждый год за последние 20 лет покрывает торговый дефицит по продуктам питания и энергии.

В некоторых регионах Италии производители объединяются в группы, создают целые промышленные районы по типу Силиконовой долины или «Трассы 128» под Бостоном. Их создание поощряется местной властью, которая участвует в организации дальнейшего развития и обучения, финансирует инфраструктурные проекты. Важно, что такие объединения создают условия для создания резерва знаний и умений стратегических проектов. Нередко, семейные предприятия создают коалицию с неродственными организациями и образуют стихийную сетевую организацию, привлекая другие семейные предприятия по перевозкам, маркетингу или другим функциям, необходимых для обеспечения производственной цепочки

эффективной сетевой организации. Такие организации, совмещая ручной труд и высокие технологии, быстрее адаптируются к изменениям сложно сегментированного и быстро изменяющегося потребительского рынка, используют вертикальную интеграцию и экономию масштаба для сокращения издержек и повышения конкурентоспособности. Подобные сетевые организации, вовлекающие семейные предприятия, создаются на Тайване и других регионах Юго-Восточной Азии.

Китай представляет самую многочисленную в мире культурную группу с большим разнообразием традиций (островные анклавы и материковый Китай). Следование семейным традициям характерно для китайских диаспор в Гонконге, Сингапуре, Канаде, США и Великобритании. Но различия в развитии разных регионов Китая, прежде всего из-за географических и природно-климатических различий, оказали влияние на источники и направления развития социализации. В Китае влияние семейных ценностей на формирование и организацию хозяйственной деятельности, осуществляется по двум противоположным направлениям. Первое направление – семейный бизнес, который начинался в сельскохозяйственных регионах, в котором использовались рабочие руки и небольшой капитал семьи. Наемные рабочие в такой семейной организации не могли воспринимать такое предприятие как семью, потому что наемных работников было принято держать «вдали и на расстоянии» от семьи.

Исследования показывают, что *семья и социализация китайцев в соответствии с семейными традициями и семейными ценностями, переносятся*

*и в формирование корпоративных отношений, и корпоративной социализации.* Одним из важнейших принципов социализации является следующее: главное – доверять только семье, а своим друзьям доверять только в той степени, в которой взаимная зависимость получила подтверждение, а на добрые намерения полагаться нельзя.

Корпорации и корпоративные отношения – это второе направление, которое дает представление об иных источниках социализации. Успешное развитие семейного бизнеса в Китае – нередкое событие. Капиталы, вложенные Китаем в экономику Гонконга, тоже послужили для создания крупных корпораций. Но несмотря на рост организаций и формирование новых корпоративных отношений, в китайских компаниях, деловая жизнь продолжает базироваться на родственных связях, и развитие корпораций опирается на социальный капитал, накопленный китайской семьей.

Своеобразным укреплением семейных традиций в Китае является и устойчивое существование недоверия к государству, несмотря на то, что имперская бюрократия стояла на вершине общества. Приоритеты семьи содержатся в словах Лин Ю-тана: «Китайское общество – это горсть песка, в которой каждая песчинка – отдельная семья, а японское общество – это гранитная глыба». Приверженность семейным традициям сохраняется в образе жизни китайцев, где бы они ни проживали. Многие нематериковые китайские общины в процветающих странах Тихоокеанского бассейна (Сингапур, Малайзия, Индонезия, Гонконг, Тайвань) происходят в основном из двух китайских провинций – Фуц-

зянь и Гуаньдун и почитают традиции предков. Главенство семьи в управленческих отношениях и родовые традиции придают особые смыслы самосознанию и чувству национальной принадлежности китайцев.

В литературе (научной, учебной) часто можно встретить сравнение двух моделей – антиподов социализации, Японии и США. Общеизвестным является то, что, Японская модель основана на коллективизме и коммунистичности общества, а Американская модель – пример индивидуализма и английского либерализма. Но, в реальной практике, управление в частном бизнесе этих стран имеет больше сходства, чем различий. Американский индивидуализм играет совсем не главную роль, и в Японии государство – не столь могущественно.

В США большую роль в формировании социализации играют многочисленные коммунальные структуры (церкви, профессиональные ассоциации, благотворительные учреждения, школы, больницы, университеты), которые вот уже больше двух столетий направляют свои усилия на поддержку и развитие гражданского общества. В США – меньший по объему (по сравнению со всеми развитыми государствами Европы) размер государственного сектора. Американцы и в настоящее время по-прежнему легко объединяются в добровольные организации, но все больше уделяют место семье.

В Японии традиционно признается большая роль и значение государства. Получить место в правительственном аппарате – мечта каждого выпускника частного университета. Получившие большой опыт работы в правительственных учреждениях японцы, будут

использоваться в качестве консультантов в промышленных корпорациях. Но несмотря на это, непосредственное присутствие государства в экономике Японии очень ограничено (оно меньше чем в США, Франции, Мексике, Бразилии). Японский образ жизни непроницаем для любого постороннего. Известно, что главные движущие силы японской экономики связаны с довоенными «дзайбацу» (промышленные конгломераты) и послевоенными многонациональными корпорациями, объединенными в сети «кейрецу». Оба типа корпораций имеют многослойную структуру, в основе которой множество мелких и семейных предприятий частного сектора. Развитие корпораций обеспечивали именно эти мелкие предприятия с помощью накопления капитала, технологического обновления, эволюции организации труда и нередко, совпадения интересов мелких собственников с интересами государства.

В Японии (как и в США) существует разветвленная сеть добровольных организаций и самая влиятельная система частных университетов, основанных бизнесменами и религиозными организациями. *Культура японцев позволила выйти за пределы семьи и создавать коллективы не на родственных связях, а на высокой степени доверия, ставшего прочным фундаментом социального и общественного капитала.* Следует отметить, что расширение семейного бизнеса всегда сталкивается с расширением штата и необходимостью повышения эффективности управления. Какими бы талантливыми и многочисленными не были семьи, каждая из национальных моделей семейного бизнеса столкнулась с трудностями ослабления контроля стремительно раз-

растающего предприятия, потерями контрольных долей акций, с влиянием инвесторов на принятие решений. Постепенно, сначала в США, затем и в европейских странах, происходит институализация семейных предприятий.

Корпоративная форма управления разрушила вековые связи между владением и управлением предприятием и оказала влияние на формирование *корпоративной социализации*. Среди стран Юго-Восточной Азии Япония стала первой страной, в которой накопленный *опыт семейной социализации создал фундаментальную основу корпоративной социализации*. Важность культурных традиций, заложенных в семье, стала возрастать. А понимание того, что делает культурные традиции различными, что составляет фундамент их функционирования и дает возможность переформулировать основы глобальной конкуренции, сохраняя национальные особенности социума.

Управление проектом в XXI веке становится традиционной формой управления корпорацией, а *принятие и разделение общих норм и ценностей, сформированных в процессе социализации, становится взаимным доверием в команде проекта*. Формирование команды проекта, как правило, осуществляется в соответствии с целями и задачами проекта, профессиональным уровнем, правами собственности, законодательством. Для того, чтобы создать проектную группу и предоставить ей возможности для эффективной работы, необходимо соблюдение ряда условий. Эти условия могут определяться «принципами», «методами» или «стратегиями» организациями работы проектной команды.

Важнейшими принципами формирования и успешной работы проектных групп являются: оптимальная численность; психологическая совместимость участников; периодическая ротация состава группы; совместный анализ работы; эффективные внутригрупповые коммуникации; организация перекрестного обучения и сплоченность команды. При организации командной работы необходимо учитывать, что в своем развитии команда переживает определенные стадии. По мере своего становления и развития команды, как у человека, проходят периоды формирования, роста и созревания. На каждом этапе проявляются и могут доминировать этические и культурные особенности членов команды проекта, потому что каждый член команды проекта «входит» со своим «багажом» социализации.

Этические и культурные навыки закрепляют уровень устойчивости и способности к адаптации, готовности к перегрузкам в работе, взаимодействию, преданности, сотрудничеству и благотворительности. Этические и культурные навыки обеспечивают более высокий уровень самоорганизации команды и способность в самых сложных ситуациях оставаться сплоченной группой. Но, известно также и то, что дискредитация этических навыков приводит к деструктивным последствиям командной работы и сужению сферы доверия.

В 2010–13 гг. автором проводились социометрические исследования деятельности менеджеров среднего и высшего звеньев управления в компаниях ОАО «Газпром» и ОАО «Лукойл» в целях исследования взаимосвязей уровней корпоративной культуры и внутрикорпоративного доверия [5. с. 31]. Прове-

денные исследования позволили сделать определенные выводы. Первый, что официально принятые правила и процедуры корпоративной культуры западного формата, исполняются только на высшем и среднем уровнях менеджмента. На низших уровнях корпораций, в филиалах и территориально удаленных от центрального офиса подразделениях, эти правила остаются только на бумаге, а корпоративная культура остается «игрой для топ менеджмента», не все вовлекаются в процесс «игры».

В целях поддержания корпоративной культуры в корпорациях проводятся системные тренинги и разнообразные мероприятия, и наш второй вывод, что долговременного влияния они не оказывают. Участвующие в тренинге быстро узнают, какие правильные ответы на вопросы тренера они должны дать, чтобы получить положительную оценку семинара и пользуются этой информацией очень умело. Третий вывод, что в корпорациях исповедуется усовершенствованная внешними атрибутами социалистическая культура с приоритетами иерархических лидеров. Четвертый вывод, что в управление промышленными проектами переносятся методологии управления компаниями.

В итоге, только стратегическое видение роли и взаимосвязей культуры, транскультурных феноменов, спонтанной и корпоративной социализации при формировании команд проектов, создает объективные условия для повышения взаимного внутрикорпоративного доверия. Деятельность команды

проекта на всех стадиях его жизненного цикла не может быть эффективной без доверия как сентенции спонтанной и корпоративной социализации и организационной культуры. Отсутствие доверия приводит к конфликтам и ограничениям в процессе реализации проекта, вынуждает руководство стремиться к централизации функций контроля. Присутствие доверия – гармонизирует интересы и ценности всех членов команды проекта, но расширяет сферу принятия решений. Уровень внутрикорпоративного доверия обусловлен уровнем доверия, присущим обществу и кросскультурной конвергенции. Растущая роль культуры и самоидентификации, культурных различий и культурного соперничества становятся важнейшими аспектами стратегического развития корпоративного управления и управления проектами.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Грашина М.Н., Дункан В.Р. Основы управления проектами. М.: «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2011. 237 с.
2. Ильин В.В. По ту сторону проектов: записки консультанта. М.: «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2011. 376 с.
3. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технология, практика. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. 816 с.
4. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: АСТ, 2004. 730 с.
5. Чудновская А.Г., Чудновская С.Н. Развитие социального доверия в российском корпоративном менеджменте // Компетентность. 2013. № 6 (107). С. 30–45.