

УДК005.8:316.422

С.Д. Бушуев, Р.Ф. Ярошенко, Н.П. Ярошенко

*Київський національний університет будівництва та архітектури, Київ*

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ОБЛАСТІ РОЗВИТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙ – КЛЮЧ К УСПЕХУ

*Рассматривается модель оценки компетентности организаций и класса совершенства в области управления проектами, программами и портфелями проектов. Приведен пример оценки компетентности одной из организаций.*

**Ключевые слова:** компетентность организации, класс совершенства, концептуальная модель, управление проектами, программами и портфелями проектов

### Введение

В современных системах организационного управления, корпоративная культура управления проектами развития становится критическим фактором успеха. При этом компетентное организационное управление, где скорость реакции на изменения внутреннего и внешнего окружения организации и результативность управления становится критическими для достижения успеха.

Многие организации, выполняющие проекты и программы, ограничиваются контролем соблюдения бюджета и сроков, более конкретные свидетельства эффективности управления проектами встречаются крайне редко. Поэтому очень часто реализуются программы, ценность результатов которых является сомнительной. Именно в условиях экономического кризиса организации необходимо знать, насколько высока степень совершенства системы управления проектами, какими преимуществами следует воспользоваться, а какие недостатки требуется устранить, — в общем, что необходимо сделать, чтобы система управления проектами обеспечивала конкурентоспособность и устойчивое развитие организации [1].

#### 1. Концептуальная схема исследований

С 2006 года в авторы активно внедряются принципы формирования корпоративной культуры управления, основанной на технологиях бережливого производства и инновациях. Это признанный мировой практикой способ повышения эффективности бизнеса без значительных финансовых вложений.

Внедрение корпоративной культуры стало неотъемлемой частью развития практически любого предприятия, его стратегического преобразования.

Рассмотрим реализацию разработанного авторами подхода на примере группы компаний

Ландгут Украина. За время развертывания системы управления Ландгут Украина создана инфраструктура ее реализации в территориальных единицах, сформированы центры компетенций системы управления, подготовлены и сертифицированы руководители и менеджеры центра компетенций.

Подходы, наработанные в ходе реализации системы управления Ландгут Украина, положены в основу проекта развития, разработки стандартов качества и сервиса, разработки новой системы мотивации.

В рамках создания новой корпоративной культуры и ментального пространства для масштабного изменения образа мышления сотрудников.

Изменения уже сегодня коснулись каждого из сотрудников. Сегодня компания уверена в своих силах, каждый день осознавая фантастические возможности преобразований.

Цели развития ментального пространства скоординированы миссией Ландгут Украины — «стать лидерами на рынке Украины по производству яйца и мяса бройлеров на основе инновационных технологий».

Целями являются:

- создание системы высоких стандартов производства и продаж;
- сокращение времени процессов производства и продаж;
- повышение эффективности использования ресурсов и снижения затрат;
- повышение уровня удовлетворенности клиентов;
- повышение уровня удовлетворенности сотрудников;
- рост производительности труда;
- повышение качества продуктов и услуг.

В основе внедрения системы управления Ландгут Украина лежит стремление быстро и эффективно удовлетворять требования потребителей путем устранения всех потерь и не создающих ценность операций в производственном процессе.

Ключевые принципы создания центра компетентности системы управления развитием приведены ниже.

1. Сделать процесс эффективным:

– разработать эффективные стандарты в процессах производства и продаж, процедуры, упрощающие и сокращающие время процессов;

– искать и устранять потери в работе компании, инициировать изменения процессов работы, выдвигать свои инициативы.

2. Четко формулировать ожидания:

– ставить четкие цели, исходя из потребностей бизнеса;

– объяснять логику поставленных задач;

– регулярно отслеживать выполнение поставленных целей и давать обратную связь по итогам выполнения задания.

3. Увидеть все собственными глазами:

– разбираться в истинных причинах возникающих проблем, решать проблемы системно;

– искать творческие простые и недорогие решения вместе с коллегами, предлагать свои идеи.

4. Работать в единой команде с единой целью и едиными стандартами:

– быть открытым к идеям других членов команды и воспринимать их как шаг к общей цели;

– активно взаимодействовать с различными подразделениями компании, внедрять лучшие методы в свою ежедневную работу.

5. Зажечь сотрудников энтузиазмом:

– каждый день личным примером и позитивным настроением вовлекать коллег в производственный творческий процесс;

– создавать и поддерживать атмосферу в коллективе, в которой каждый может внести ясный и ощутимый вклад в достижение общей долгосрочной цели.

Построение эффективной системы управления развитием и ее ментального пространства должно быть сформировано и оценено на основе критериев успеха (рис.1).

Основные критерии успеха определяются в пространстве трех измерений:

1. Изменение образа мышления и поведения;

2. Улучшение системы поведения;

3. Оптимизация процессов.

Одной из наиболее сложных задач в развитии является изменение образа мышления и поведения. Факторами, которые определяют образ мышления, являются:

• положительный пример руководителя, коллег;

• понимание, почему я изменяю свое поведение и отношение к работе;

• осознанная необходимость учиться, осваивать новые навыки, развиваться;

• знание формальных процессов и нормативов, поддерживающих изменения.



Рис.1. Ключи к успеху системы управления развитием

Улучшение системы поведения связано с:

• ориентацией на результат на основе создания системы стратегических и тактических целей и системы оценки их достижения;

• мотивацией, как инструментом повышения производительности и качества труда;

• инновационностью и креативностью на основе сбора и анализа стратегических инициатив к развитию подходов, продуктов и процессов.

Оптимизация процессов связана с сокращением потерь, повышением гибкости и стабилизацией качества.

Схема оптимизации процессов приведена на рис. 2.

## 2. Карта потока создания ценности

Карта потока создания ценности это карта движения документов, материалов, информации и т.п. в процессе работы от этапа к этапу по последовательности совершения действий в процессе.

Карта составляется для определения этапов процесса, создающих ценность для клиента и для бизнеса и не создающих ценности. Это проверка

этапов работ на предмет создания ценности конечного продукта.

Карта потока создания ценности предоставляет возможности:

- рассчитать эффективность процесса как отношение времени выполнения этапов, добавляющих ценность для клиента, к общей длительности процесса;
- диагностировать ожидание (простой) сотрудников в общем потоке;
- показать несовершенство потока как информационного, так и действий, совершаемых сотрудниками;
- выявить незавершенное производство и формирование производственных запасов;
- оценить долю переделывания работы;
- выявить лишнюю обработку.



Рис. 2. Методы сокращения потерь системы управления

### 3. Матрица компетенций

Матрица компетенций – инструмент оценки навыков сотрудников и распределения между ними задач и функций. Помогает визуализировать способности сотрудников, работающих в конкретной области/подразделении. Составляется в виде таблицы соответствия навыков каждого из сотрудников по основным процессам или этапам процессов подразделения.

Анализ матрицы компетенций позволяет:

- определить, кто из сотрудников перегружен;
- определить риски отсутствия конкретных

сотрудников (болезнь, отпуск);

- понять, почему конкретный шаг процесса является узким местом;
- проанализировать, что можно сделать для решения данных и аналогичных проблем.

Анализ матрицы компетенций, позволяет профессионально формировать и оценивать состояние ментального пространства организации:

- уменьшает длительность процесса;
- уменьшает время очереди;
- помогает выявить и устранить проблемы в момент их возникновения;
- сокращает число передач документов от одного работника другому;
- максимально повышает пропускную способность процесса;
- повышает удовлетворенность клиента;
- улучшает моральное состояние работников и повышает степень удовлетворенности работой.

### Выводы

1. Предложенная модель формирования ментального пространства организации в управлении развитием на основе проектов и программ является целостной и эффективной. Об этом свидетельствует ее применение на практике в компании Ландгут Украины, являющейся одним из лидеров украинского рынка.

2. Модель ориентируется на развитие организационной компетентности как базового инструмента формирования ментального пространства

### Список литературы

1. Тернер Дж. Родни Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
2. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. /С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. –К.: Саммит книга, 2010, - 768с.
3. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.

Статья поступила в редколлегию 12.06.2011

**Рецензент:** д-р техн. наук, Ю.Н. Тесля, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев