

Формирование организационных штабов в регионах России – управление изменениями и рисками

Материалы для презентации

Москва, Ноябрь, 2015 г.

СОДЕРЖАНИЕ

А Управление изменениям и рисками

В Пример внедрения изменений и реализации реформы немецкого рынка труда

А. Управление изменениями и рисками

ИНВЕСТОРЫ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ ХОТЯТ РАБОТАТЬ С СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНАМИ ВЛАСТИ

Ожидания от современных органов власти

- > Одно окно для решения большинства текущих вопросов
- > Предсказуемое поведение на основе прозрачно закрепленных ролей и сфер ответственности
- > Сквозные и высокоэффективные процессы, реализуемые в электронном виде
- > Нормативные правовые акты и практика согласуются с национальными и международными стандартами

Ситуация до изменений

- > Региональные органы власти сохраняют собственные формы взаимодействия с получателями государственных услуг
- > Недостаточная прозрачность в принятии решений
- > Строгое разделение процессов, информации и механизмов принятия решений между различными органами власти
- > Фокус на региональной "специфике", затрудняющий сравнение с другими регионами

Основные формы сохранения бюрократии идентичны во всем мире

КАК ЛЮБЫЕ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ, ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В РЕГИОНАХ МОЖЕТ СТОЛКНУТЬСЯ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ

Примеры мотивов индивидуального сопротивления



Комментарии

- > Вне зависимости от условий, люди сопротивляются изменениям
- > Людей беспокоит, как изменится их положение в будущем, после внедрения всех изменений
- > Только люди с высоким уровнем мотивации и ответственности самостоятельно добиваются ожидаемых результатов
- > Цели разных органов власти могут отличаться, обостряя дух соперничества
- > Ограничения, существующие в ряде ведомств могут игнорироваться
- > Дорожная карта может быть использована в качестве инструмента политической борьбы

НА НАШ ВЗГЛЯД, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ЗАВИСИТ ОТ ПЯТИ ФАКТОРОВ

- 1** | **Стратегия:** Четко определенная модель будущих позитивных изменений – подробное описание того, как будет выглядеть новая система, как добиться успеха в ней и какие преимущества она дает → Преимущества должны быть интересны большинству участников
- 2** | **Импульс:** Критическое число "агентов изменений" – подключение к изменениям определенного числа "агентов изменений" (10-20%), служащих ролевой моделью для остальных исполнителей → Выбранные люди станут "лицом" изменений и будут положительно влиять остальных
- 3** | **Система:** Изменение системы и принципов работы людей – перевод большей части организации (50-60%) на новую модель, включая ИТ, оргструктуру и процессы и блокирование возврата к старым методам работы → Нужно определить, что является успехом и как его измерять
- 4** | **Успехи:** Заметные признаки успеха (и неудачи) – нужно показать, что модель работает на цифрах. Для тех, кто не признает новую систему необходимо ввести инструменты негативной мотивации
- 5** | **Риски:** Оценка и управление рисками – приоритизация и управление ключевыми рисками - фокус на рисках повышенной вероятности и наибольшего влияния

ВНЕДРЕНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ СОПРЯЖЕНО С РАЗЛИЧНЫМИ РИСКАМИ И ВЫЗОВАМИ

Основные категории рисков создания системы проектного управления



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОИСХОДИТ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Фокус на риски каждого этапа жизненного цикла

Организация системы управления проектами

- A** > Нехватка лидерских качеств и управленческих навыков
- > Недостаточное количество персонала в рабочих группах или нестабильность их состава
- > Повышенная нагрузка на опытные кадры

- B** > Слабое определение или понимание ролей и сфер ответственности
- > Недостаточная координация между проектным офисом и рабочими группами
- > Проблемы в координации при работе между рабочими группами и исполнителями

- C** > Недостаточно четкое разграничение сферы деятельности проектного офиса
- > Чрезмерно сложные процедуры внедрения изменений
- > Несоответствие процессов и процедур специфическим нуждам проекта

- G** > Недостаточная функциональность ИТ-решений
- > Недостаточная совместимость между собой и с другими системами

Источник: Roland Berger

Разработка дорожной карты

- D** > Недостаточная приоритезация и структуризация проектов
- > Несоответствие ожиданиям заинтересованных лиц
- > Недостаточное соответствие общей региональной стратегии и политике
- > Недостаточно сильная формулировка необратимости изменений и отсутствия возможности возвращения к прежним принципам работы

- F** > Недостаточное отражение в дорожной карте организационной культуры и механизма управления конфликтами

Мониторинг

- E** > Недостаток управленческих знаний для определения выводов из успехов и неудачных результатов
- > Недостаточное взаимодействие с заинтересованными лицами
- > Недостаточно прозрачная и регулярная отчетность

- F** > Неспособность управлять негативным восприятием изменений
- > Недостаточная поддержка со стороны заинтересованных лиц
- > Отсутствие повсеместного использования общей методологии и инструментов

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИМЕЕТ РЕШАЮЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ И ПРОЕКТОВ

Процесс управления рисками



В. Пример внедрения изменений и реализации реформы немецкого рынка труда

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЗАНЯТОСТИ ГЕРМАНИИ УСПЕШНО СОЧЕТАЕТ ИНСТРУМЕНТЫ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И ВЫСОКУЮ СТЕПЕНЬ АВТОНОМИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ И МЕСТНОМ УРОВНЕ

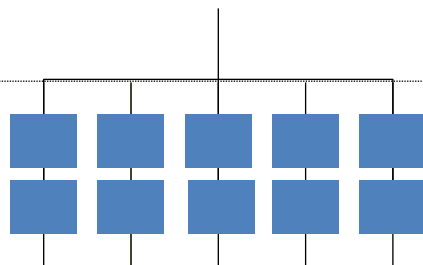
Структура Федерального агентства занятости Германии

**Федеральный
уровень**
Головной офис



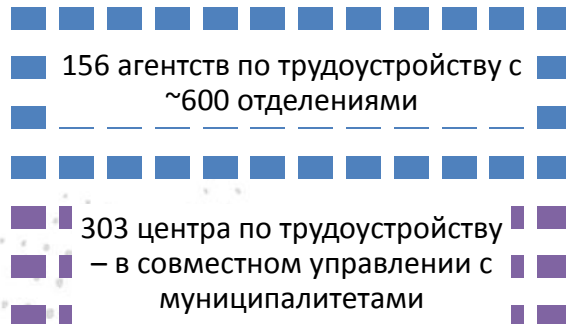
- > Общее руководство и стратегическое управление
- > Определение целей
- > Мониторинг/контроль деятельности нижестоящих структур
- > Координация работы с федеральным правительством (Министерством труда)

**Региональный
уровень**
10 региональных
управлений



- > Определение политики на региональном рынке труда
- > Координация работы с региональными правительствами
- > Управление и надзор за агентствами и центрами по трудоустройству

**Локальный
уровень**
Отделения



- > Практическая реализация
- > Высокий уровень автономии в части бюджетирования, процессов, инструментов и т. д.
- > Предоставление отчетности в головной офис с использованием стандартизованных форм отчетности
- > Уровень автономии может быть ограничен в случае низких показателей КПЭ

ПРЕЖДЕ ВСЕГО МЫ РАЗРАБОТАЛИ НОВУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ И БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ДЛЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ЗАНЯТОСТИ И СЕТИ ЕГО ОТДЕЛЕНИЙ

Реструктуризация Федерального агентства занятости



Задачи и контекст проекта

- > Уровень безработицы в Германии достиг максимума со времен объединения страны
- > Федеральное правительство запустило программу по фундаментальному реформированию модели социальной защиты от безработицы
- > Произошла смена фокуса с распределения пособий в сторону программ активного размещения вакансий для безработных
- > Федеральному агентству занятости требовалось проведение комплексной трансформации для реализации новой миссии и достижения целей

Что было сделано

- > Анализ существующих административных и финансовых ресурсов и процедур
- > Пересмотр оргструктуры и всех бизнес-процессов на федеральном, региональном и локальном уровнях в соответствии с новыми требованиями, миссией и заданными значениями КПЭ
- > Определение ключевых показателей эффективности по каждому местному агентству для непрерывного мониторинга затраченных ресурсов и достижения результатов
- > Формирование стандартизованного и прозрачного формата отчетности для повышения управленческой эффективности

Таким образом, была четко определена модель будущих позитивных изменений

НА ВТОРОМ ЭТАПЕ МЫ ПОМОГЛИ РАЗВЕРНУТЬ НОВУЮ СИСТЕМУ И НАЛАДИТЬ ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ В МАСШТАБАХ СТРАНЫ

Запуск новой системы защиты от безработицы

Наш проектный подход

Проектный офис

Помощь в развертывании новой системы защиты от безработицы:

Импульс: Наставничество для региональных и местных служащих – создание успешных "агентов изменений"

Система: Внедрение новых бизнес-процессов и процессов учета для оценки успешности изменений, внедрение новых ИТ-решений

Успехи: Поддержка высшего и среднего менеджмента при реализации (новые цели, новая организационная культура, более строгие измерения результатов деятельности)

Риски: Обеспечение поддержки для успешной реализации проекта на федеральном и региональном уровнях

Непрерывная поддержка изменений

Более 300 местных центров по трудоустройству
в 16 федеральных землях

Результаты

- > Некоторые самые проблемные центры по трудоустройству существенно изменились и стали ориентирами для остальных
- > "Лучшие практики" были приняты и внедрены остальными центрами
- > Был достигнут 15% прирост эффективности в основных бизнес-процессах
- > Было достигнуто 35% сокращение безработицы в последующие шесть лет и соответствующее сокращение затрат