

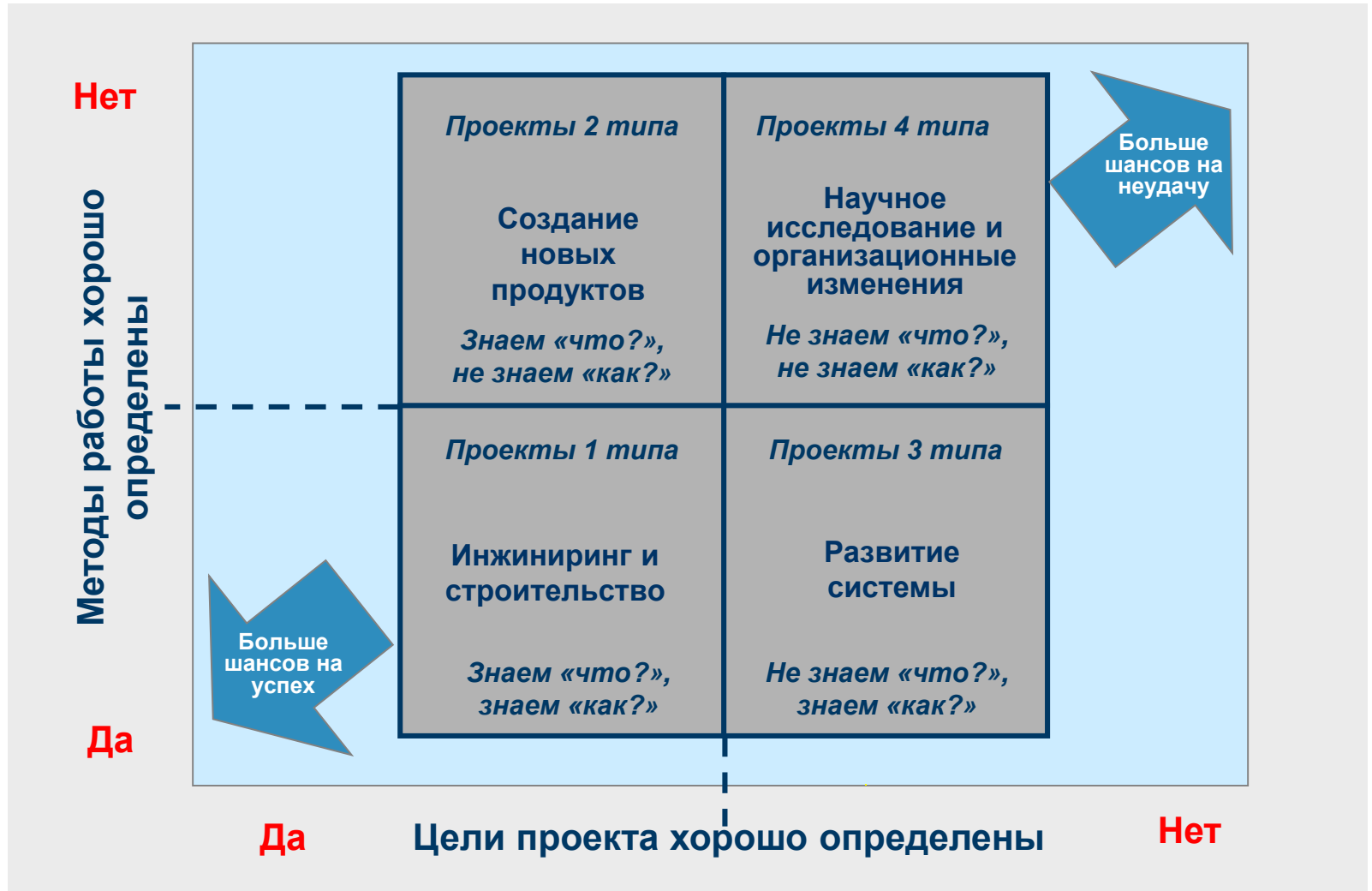


**Организационные инновации –
быть или не быть?**

Проекты организационных изменений:

Не знаем “что?”, не знаем “как?”

1



Проекты организационных изменений:

Вопросов больше чем ответов

2

Что менять?

Кому это нужно?

Зачем менять?

Что может помешать изменениям?

Совместимы ли изменения с повседневной жизнью компании?

Принесут ли изменения ожидаемый результат?

Во что обойдутся изменения компании?

Окупятся ли затраты компании?

Западные аналогии

Организационные изменения: предмет изменений и иницирующие факторы

3



Основные категории организационных изменений



Кейс. Государственная корпорация РОСАТОМ

Как определить категорию изменения?

Отнесение конкретного изменения к одной из категорий должно обосновываться на основании анализа четырех критериев:

- корневая причина изменений,
- ожидаемый конечный результат,
- ожидаемый непосредственный результат,
- масштаб изменений.

Выбор осуществляется по следующим правилам:

- Каждый критерий относит изменение к одной из четырех категорий («голосует» за одну из категорий);
- Окончательный выбор категории осуществляется по большинству «голосов»;
- Если «голоса» распределились поровну между двумя категориями, выбор делается по наиболее значимому критерию «Корневая причина изменений»;
- Если голоса распределились по трем или четырем категориям, рекомендуется более внимательно проанализировать критерии.

Кейс. Государственная корпорация РОСАТОМ

Как определить категорию изменения – «Таблица решений»

Категория изменений	Корневая причина изменений	Ожидаемый конечный результат	Ожидаемый непосредственный результат	Масштаб изменений
Потенциальные важные изменения	Выявлена новая для отрасли управленческая технология или инструмент. Сформирована гипотеза о потенциально высокой значимости выявленной технологии или инструмента для всей отрасли Источником идеи изменения могут быть, например, результаты бенчмаркинга	Принятие решения о масштабировании новой управленческой технологии или инструмента в отрасли Таким образом, изменение переходит в категорию ключевого (стратегического или операционного)	Создание прототипа (макета) и/или пилотное применение новой управленческой технологии или инструмента	При реализации прототипа изменения затрагивают пилотную зону: 1) отдельные структурные подразделения уровня не выше департамента 2) процессы, имеющие отношение к реализуемому изменению и закрепленные за этими структурными подразделениями
Стратегически важные изменения	Выявлены новые требования внешней среды, приводящие к необходимости изменений в системе управления ГК. Источником идеи изменения могут быть, например, стратегические инициативы корпоративной или функциональных стратегий	Приведение действующей системы управления в соответствие требованиям корпоративной / функциональной стратегии	Системный пересмотр действующей модели управления отраслью	Изменения затрагивают: 1) структурные подразделения уровня Дирекции / Блока. 2) отраслевые процессы, закрепленные за этими структурными подразделениями
Ключевые операционные изменения	Выявлена необходимость существенного улучшения основных характеристик деятельности (результативность, эффективность, соответствие ограничениям, уровень рисков) Источником идеи изменения могут быть, например, результаты внутреннего аудита	Достижение установленных целевых значений показателей и/или лучших ориентиров по отрасли по основным характеристикам деятельности	Внедрение новой для ГК управленческой технологии или инструмента	Изменения затрагивают: 1) структурные подразделения уровней Департамента / Управления 2) локальные процессы, закрепленные за этими структурными подразделениями
Поддерживающие изменения (“хорошо бы иметь”)	Выявлены резервы эффективности Источником идеи изменения могут быть, например, рационализаторские предложения исполнителей процессов	Улучшение ключевых показателей на уровне отдельных процессов и процедур	Внедрение локальных улучшений (например, изменение регламента процесса, перераспределение ресурсов)	Изменения затрагивают: 1) единственное структурное подразделение уровня Отдел / Проектный офис 2) подпроцессы, закрепленные за этими структурными подразделениями

Кейс. Государственная корпорация РОСАТОМ

Пример – “Создание корпоративного университета”

Шаг 1. Выбрать в столбце «Корневая причина изменений» формулировку, наиболее точно характеризующую оцениваемое изменение.

Пример. Данное изменение должно быть отнесено к категории «Ключевые стратегические изменения», поскольку соответствующая стратегическая инициатива определена в функциональной стратегии блока УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

Шаг 2. Выбрать в столбце «Ожидаемый конечный результат» формулировку, наиболее точно характеризующую оцениваемое изменение.

Пример. В качестве конечного результата данного изменения в функциональной стратегии определено «повышение уровня компетенций и навыков, более высокая производительность». Наиболее близкие формулировки даны в категориях «Ключевые стратегические изменений» и «Ключевые операционные изменения». Однако поскольку показателей для этого результата в стратегии не определено, а значит нельзя говорить о достижении установленных целевых значений, данное изменение должно быть отнесено к категории «Ключевые стратегические изменения».

Шаг 3. Выбрать в столбце «Ожидаемый непосредственный результат» формулировку, наиболее точно характеризующую оцениваемое изменение.

Пример. В качестве непосредственного результата данного изменения в функциональной стратегии определено «система тренингов для различных должностей и профессий, программы развития управленческих навыков». Данное изменение должно быть отнесено к категории «Ключевые операционные изменения», поскольку речь идет о внедрении новой технологии обучения в масштабах отрасли, но не о пересмотре модели управления отраслью в целом.

Шаг 4. Выбрать в столбце «Масштаб изменений» формулировку, наиболее точно характеризующую оцениваемое изменение.

Пример. Данное изменение должно быть отнесено к категории «Ключевые стратегические изменения», поскольку оно затрагивает деятельность всей отрасли.

Выводы. По совокупности критериев изменение «Создание корпоративного университета» должно быть отнесено к категории «Ключевые стратегические изменения».

Возможные направления организационных изменений

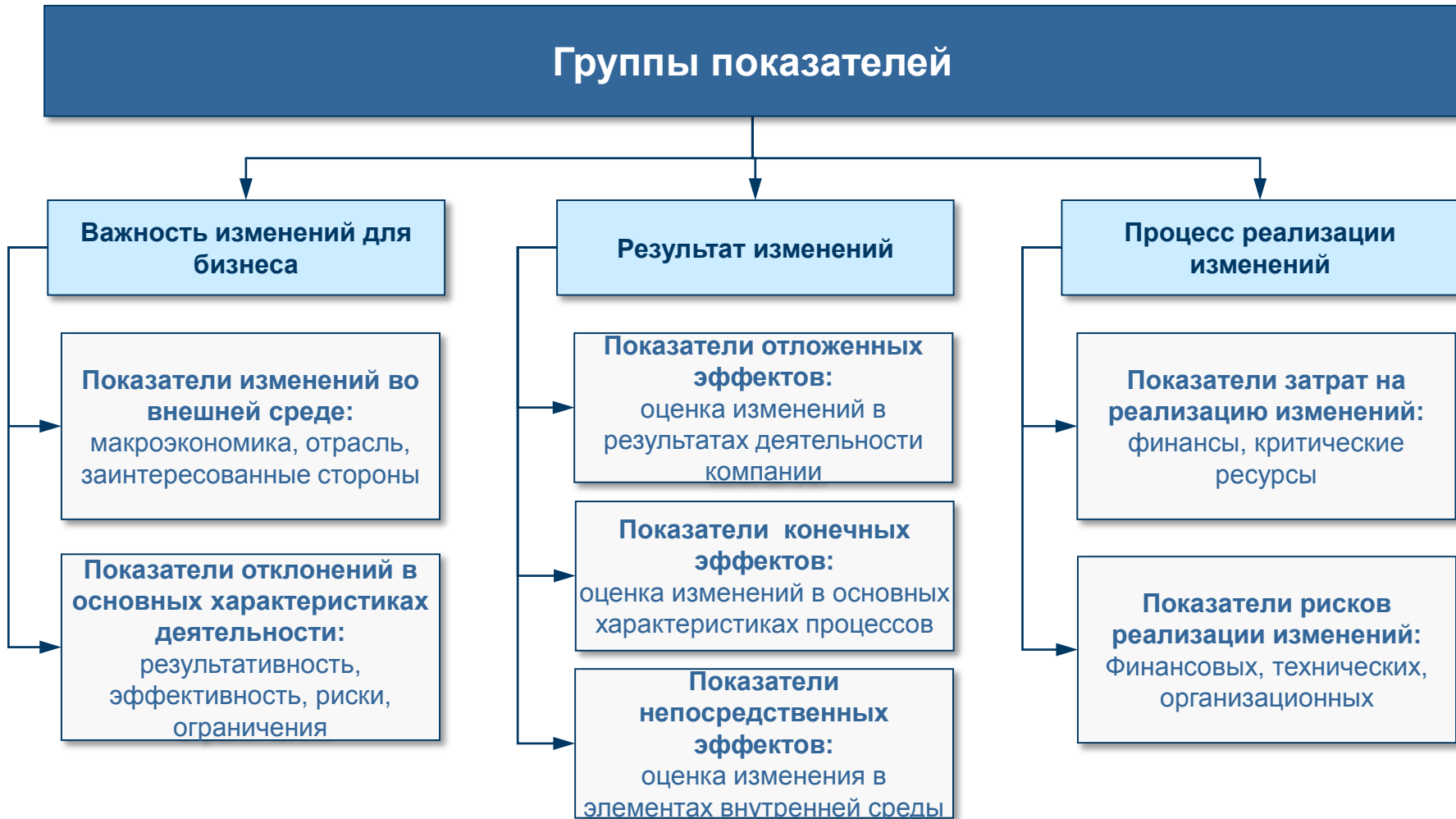
Направление организационных изменений может быть связано с одной из трех возможностей:

- Внедрение в практику новых действий
- Улучшение исполнения существующих действий
- Отказ от исполнения действий

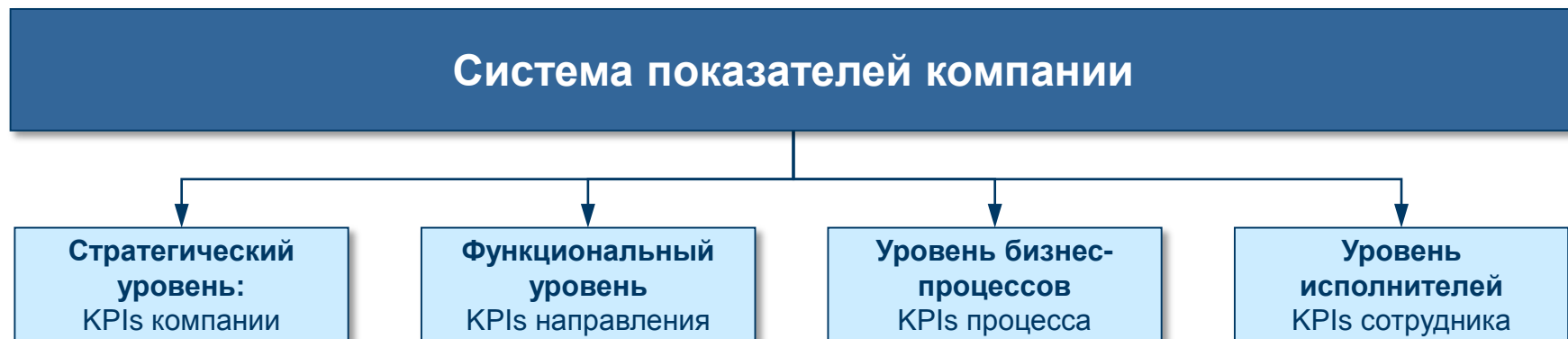
Ограничения на комбинацию категории и направления изменений:

Направление изменений Важность изменений	Внедрение новых действий	Улучшение существующих действий	Отказ от действий
Поддерживающие изменения	—	✓	✓
Ключевые операционные изменения	✓	✓	✓
Стратегически важные изменения	✓	✓	—
Потенциально важные изменения	✓	—	—

Использование показателей для оценки организационных изменений



Показатели оценки результатов изменений: Требования к составу показателей



Требования к составу показателей:

Важность изменений для бизнеса	Обязательные уровни показателей	Обязательные показатели результатов изменений		
		Отложенные эффекты	Конечные эффекты	Непосредственные эффекты
Поддерживающие изменения	Уровень исполнителя	–	–	✓
	Уровень бизнес-процесса	–	✓	✓
Ключевые операционные изменения	Уровень бизнес-процесса	–	✓	✓
	Функциональный уровень	✓	✓	–
Стратегически важные изменения	Функциональный уровень	✓	✓	–
	Стратегический уровень	✓	✓	–
Потенциально важные изменения	Стратегический уровень	✓	–	–

Показатели оценки результатов изменений:

Выбор метода оценки

Метод оценки	Когда применяется			Описание метода оценки последствий изменений
	Можно оценить состояние до начала изменений	Можно спрогнозировать состояние после окончания изменений	Можно спрогнозировать последствия в финансовом выражении	
Экспертная оценка	Нет	Нет	Нет	Оценка дается в форме общей гипотезы об улучшении . Целевые характеристики ожидаемого результата ни качественно, ни количественно не определяются.
Качественная оценка	Да	Нет	Нет	Оценка дается в качественной форме (с учетом текущих характеристик результата). Целевые характеристики ожидаемого результата в количественном выражении не определяются.
Количественная оценка	Да	Да	Нет	Оценка дается в количественном (но нефинансовом) выражении с учетом текущих и целевых характеристик процесса.
Финансовая оценка	Да	Да	Да	Оценка дается в финансовом выражении (снижение затрат, рост доходов и т.д.) с учетом текущих и целевых характеристик процесса.

Показатели оценки результатов изменений:

Примеры оценки последствий изменений

Суть изменения: регламентация процесса согласования документов с целью сокращения времени согласования

Западные аналогии

Описание ситуации	Метод оценки	Оценки	
		До начала изменений	После завершения изменений
Кейс 1. Есть предположение, что регламентация процесса позволит сократить время согласования, но никаких оценок и прогнозов дать не можем	Экспертная оценка	Возможно, время согласования будет сокращено	Замеры не выполняются. Эксперты (участники процесса согласования) высказывают свое мнение относительно того, сократилось ли время согласования или нет.
Кейс 2. Можно точно сказать, сколько времени процесс занимает сейчас. Ожидается, что регламентация процесса позволит сократить время согласования, но точных прогнозов дать не можем.	Качественная оценка	Сегодня процесс согласования документов занимает 15 дней Сокращение времени согласования после проведения изменений будет значительным	Выполняются замеры, определяется фактическое сокращение времени согласования. Эксперты (участники процесса согласования) высказывают свое мнение относительно того, можно ли считать такое сокращение значительным.
Кейс 3. Можно точно сказать, сколько времени процесс занимает сейчас и дать точный прогноз ожидаемого времени согласования.	Количественная оценка	Сегодня процесс согласования документов занимает 15 дней Сокращение времени согласования после проведения изменений составит 5 дней	Выполняются замеры, определяется фактическое сокращение времени согласования. Делается обоснованное заключение о подтверждении прогноза.
Кейс 4. Можно точно сказать, сколько времени процесс занимает сейчас, дать точный прогноз ожидаемого времени согласования, а также рассчитать экономию	Финансовая оценка	Сегодня процесс согласования документов занимает 15 дней Сокращение времени согласования после проведения изменений составит 5 дней Это сэкономит 1000 рублей на каждом документе	Выполняются замеры, определяется фактическое сокращение времени согласования. Рассчитываются затраты до и после изменений. Делается обоснованное заключение о подтверждении прогноза.

Показатели оценки результатов изменений:

Ограничения на выбор метода оценки

Важность изменений для бизнеса	Обязательные методы оценки		
	при внедрении новых действий	при улучшении существующих действий	при отказе от действий
Поддерживающие изменения	---	Финансовая оценка	
Ключевые операционные изменения	Качественная оценка	Количественная оценка	Финансовая оценка
Стратегические важные изменения	Качественная оценка	Количественная оценка	---
Потенциально важные изменения	Экспертная оценка	---	

Пример:

Регламентация процесса согласования документов относится к поддерживающим изменениям и улучшает существующий процесс.

Поэтому для оценки изменения должны использоваться финансовые показатели.

Показатели оценки процесса изменений:

Требования к составу показателей

Важность изменений для бизнеса	Обязательные показатели затрат		Обязательные показатели рисков		
	Финансовые ресурсы	Человеческие ресурсы	Финансовые риски	Технические риски	Организационные риски
Поддерживающие изменения	✓	–	–	–	✓
Ключевые операционные изменения	✓	–	–	–	✓
Стратегически важные изменения	✓	✓	✓	✓	✓
Потенциально важные изменения	✓	✓	✓	✓	✓

Технические риски – связаны с используемыми технологиями и со способностью исполнителей обеспечивать безопасность и эффективность деятельности

Финансовые риски – связаны с предсказуемостью затрат и уверенностью в получении прибыли

Организационные риски – связаны со способностью организации, её менеджмента и персонала, а в некоторых случаях и внешних заинтересованных сторон, осуществлять организационные изменения

Показатели оценки процесса изменений:

Типовые факторы рисков организационных изменений

Раздел анализа	Технические риски	Финансовые риски	Организационные риски
Сложность реализуемых изменений	Сложность изменяемого процесса Техническая новизна изменений для компании или подрядчика Сложность изменений в инфраструктуре процесса	Размер инвестиций Длительность проекта Критичность для деятельности областей, затрагиваемых изменениями	Количество задействованных или затрагиваемых подразделений, функций, сотрудников Уровень необходимых организационных и ролевых изменений
Взаимосвязи с другими изменениями		Зависимость от результатов других изменений	Наличие других инициатив по внедрению изменений в этих же областях деятельности
Критические ресурсы	Наличие у членов команды, реализующей изменения, знаний технологий Наличие у членов команды, реализующей изменения, знаний деятельности	Надежность подрядчиков и гарантий исполнения ими условий контракта	Заинтересованность руководителей высшего звена Возможность привлечения участников процесса как ресурсов и источников знаний
Стабильность	Определенность и стабильность требований	Скорость изменений внешней среды	Стабильность организации и ключевых сотрудников
Техники реализации и управления изменениями	Возможный уровень прототипирования изменяемого процесса Степень адаптируемости релевантных стандартов и методологий	Степень уверенности в доказательствах выгод инвестиций Уровень уверенности во всех элементах затрат Адекватность механизма контроля затрат при реализации изменений	Наличие способностей и опыта организации в управлении изменениями

Определение итоговых оценок

Сводный алгоритм

Шаг 1:

С использованием рассмотренных методик рассчитать значения всех первичных показателей, используемых для оценки эффектов и процесса изменений

Шаг 2:

Привести значения всех показателей к единой балльной шкале, чтобы обеспечить возможность наглядного представления результатов анализа

Шаг 3:

Вычислить сводные оценки по пяти группам показателей: непосредственные эффекты, прямые эффекты, отложенные эффекты, затраты, риски

Шаг 4:

Дать итоговую оценку организационного изменения (интегральную или дифференцированную)

Интегральная оценка:

$$RANG = \sum K_i \times P_i$$

Дифференцированная оценка:



Возможности и ограничения

Ограничения предложенного механизма связаны со сложностью выполнения оценки:



- Требуется наличие в компании многоуровневой системы показателей
- Требуется масштабного внутреннего и внешнего бенчмаркинга
- Требуется высокой квалификации аналитиков

Преимущества для бизнеса:



- Прозрачность процедуры и объективность критериев принятия решений
- Повышение ответственности менеджмента за решения по организационным изменениям
- Снижение уровня необоснованных затрат
- Концентрация усилий на получении дополнительной ценности

Кейс. EXPO-2010. Шанхай, Китай

Организационная инновация в мегапроекте

Строительство EXPO-2010:

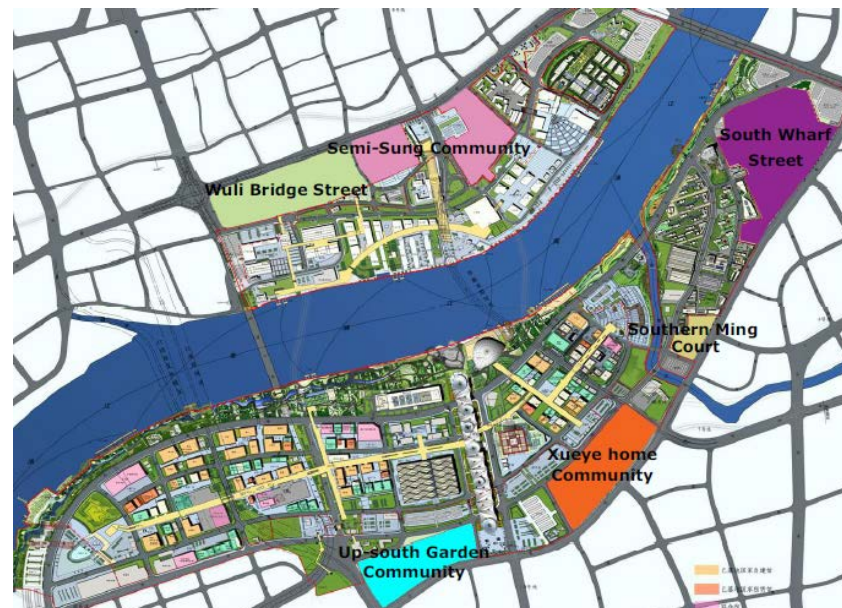
- Капитальные затраты - 23 млрд.юаней
- Объем строительства – 40 павильонов общей площадью 2 млн м², 16 видов муниципальных и вспомогательных проектов

Особенности проекта

- Строительство осуществлялось в центре Шанхая – в районах Пудонг и Пукси
- На строительных площадках работало 27 подрядных организаций и более 1,5 млн. рабочих
- Строительство затронуло жизнь и интересы 6 местных сообществ общей численностью более 3 млн.человек

Один из основных рисков проекта:

- Человеческий фактор – конфликт интересов подрядных организаций (ПО) и местных сообществ (МС)



Принятая стратегия:

- Снижение вероятности возникновения конфликтов
- **Инструмент** – обеспечение гармоничного совместного развития сторон

Кейс. EXPO-2010. Шанхай, Китай

Математическая модель конфликта. Дилемма узника

Возможности подрядчика

Предпринимает меры по снижению негативного воздействия строительства на жизнь местного населения и активно решает их проблемы.

Варианты

Своевременные
выплаты

Отложенные
выплаты



Возможности сообщества

Помогает в обустройстве быта и медицинского обслуживания рабочих-мигрантов, снабжает их книгами, фильмами и т.д.

Варианты

Активное
участие

Неактивное
участие



«Дилемма узника»

Некооперативная игра, в которой игроки стремятся получить выгоду, сотрудничая или предавая друг друга.

Предполагается, что игрок («узник») максимизирует свой выигрыш, не заботясь о выгоде других участников игры.

Кейс. EXPO-2010. Шанхай, Китай

Математическая модель конфликта. Равновесие Нэша

Платежная матрица

Подрядная организация	Местное сообщество	
	Активное участие	Неактивное участие
Своевременные выплаты	Желаемая позиция	
Отложенные выплаты		Точка равновесия

«Равновесие Нэша»

Каждая из сторон (если не существует других ограничений) будет стремиться минимизировать свои затраты независимо от действий другой стороны.

Такое решение позволяет минимизировать затраты в краткосрочной перспективе, но не является оптимальным для всего проекта

Изменение «правил игры» возможно только при создании стимулов к сотрудничеству

- **Необязательные положительные стимулы** – награды, присуждаемые третьей стороной
- **Обязательные отрицательные стимулы** – создание гарантийных фондов на случай возникновения финансовых осложнений, применение жестких санкций за несоблюдение правил

Кейс. EXPO-2010. Шанхай, Китай

Система стимулов и показателей для заинтересованных сторон

Показатели подрядчика (90 баллов)



Показатели сообщества (90 баллов)



[Конец описания кейса]