

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ МЕТОДОВ ИДЕНТИФИКАЦИИ И ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РИСКОВ В ПРОГРАММАХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Алексеева В.А.
Центр анализа рисков
ООО «НИИгазэкономика»



Программы организационных преобразований

Коттер

Айкен, Келлер

Джеррет



Успешны только в 30% случаев, то есть только одна из трех инициатив в области организационных трансформаций достигает успеха

Будущие направления в проектном управлении

Уинтер



С каждым годом увеличивается сложность реализуемых проектов и программ, что связано с:

- многочисленными заинтересованными лицами, имеющими разные ожидания;
- различиями теории и практики управления проектами;
- изменяющимися проектными требованиями и ограничениями в постоянно меняющейся окружающей среде проекта

Программа – временная гибкая организация, созданная для координации, управления и контроля над внедрением ряда взаимосвязанных проектов и мероприятий с целью достижения результатов и выгод, связанных со стратегическими целями компании.

Успешная реализация программы – достижение целей программы в срок и в рамках бюджета.

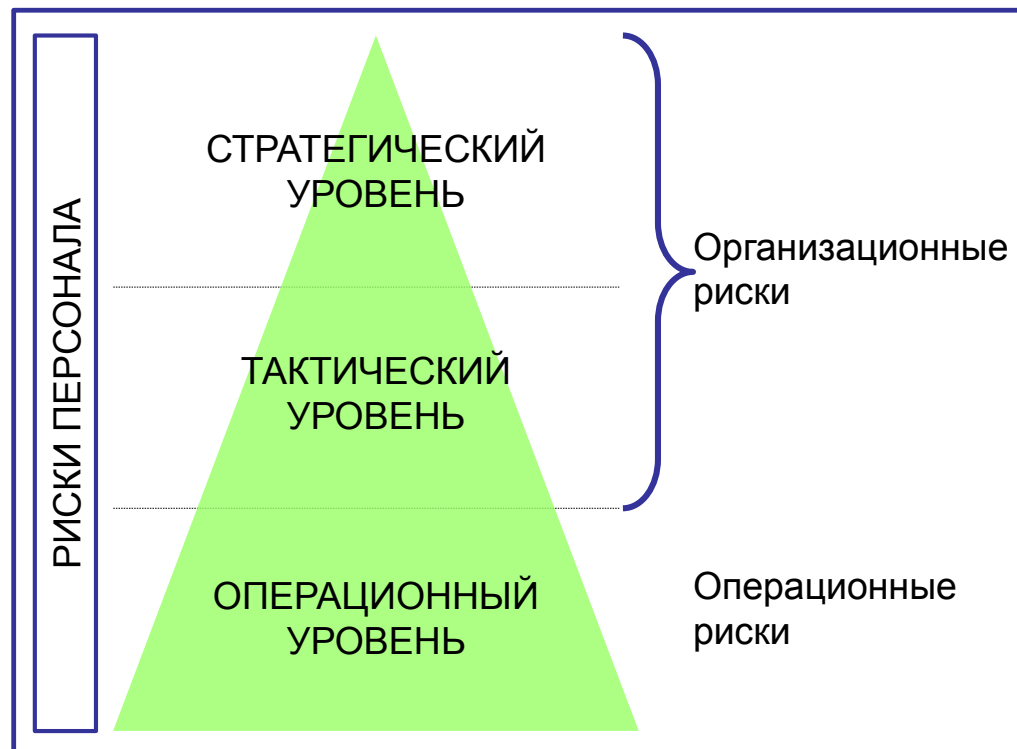
Программы организационных преобразований – программы, нацеленные на успешный переход организации из одного стабильного состояния в другое под влиянием различных факторов. Программы организационных преобразований могут быть нацелены на изменение организационной структуры, структуры управления, бизнес-модели, видов деятельности и др.

Понятие организационного риска

Факторы организационных рисков*:

1. Неверно распределенные полномочия и ответственность;
2. Неэффективная система принятия решений;
3. Дублирование функций / неэффективная организационная структура;
4. Проблемы в коммуникациях участников проекта;
5. Недостаточная проработка бизнес-процессов;
6. Недостаточная организация и координация работ;
7. Низкая эффективность внутреннего аудита;
8. Низкое качество аутсорсинга;
9. Неверный выбор партнеров;
10. Низкая скорость организационных изменений

* По результатам анализа более 30 российских и зарубежных источников



Организационные риски - это риски, связанные с неэффективностью существующей системы управления организацией, а также проблемами процесса организации работы компании, возникающие в результате реализации риска персонала на стратегическом и тактическом уровнях.



Примеры организационных рисков в программах организационных преобразований

1. Неготовность сотрудников к организационным изменениям.
2. Отсутствие учета интересов всех стейкхолдеров программы организационных преобразований.
3. Недостаточно четкий стратегический план осуществления организационных преобразований.
4. Ошибочно определенные критерии экономической эффективности организационных преобразований.
5. Привлечение недостаточно компетентных специалистов по проведению организационных преобразований.
6. Невозможность стейкхолдеров прийти к компромиссу в конфликтных ситуациях.
7. Неверная оценка бюджета и сроков программы организационных преобразований.
8. Отсутствие учета в плане поэтапных изменений проблем в коммуникациях.
9. Неверное распределение ролей и ответственности в программе организационных преобразований.

Обзор текущих методов идентификации и оценки организационных рисков (MSP, PMBoK, PRINCE2)

Привлечение экспертов
(мозговой штурм, метод Дельфи,
интервьюирование,
анализ первопричин)

Обзор документации

Анализ с помощью
контрольного списка

Методы диаграмм

Анализ допущений

Опросы

Анализ чувствительности

Экспертная оценка

Моделирование

1. Полагание на опыт и субъективные мнения экспертов.
2. Отсутствие учета индивидуальных характеристик участников системы (в частности, лиц, принимающих решения).



Необходима разработка
новых методик
идентификации и оценки
организационных рисков

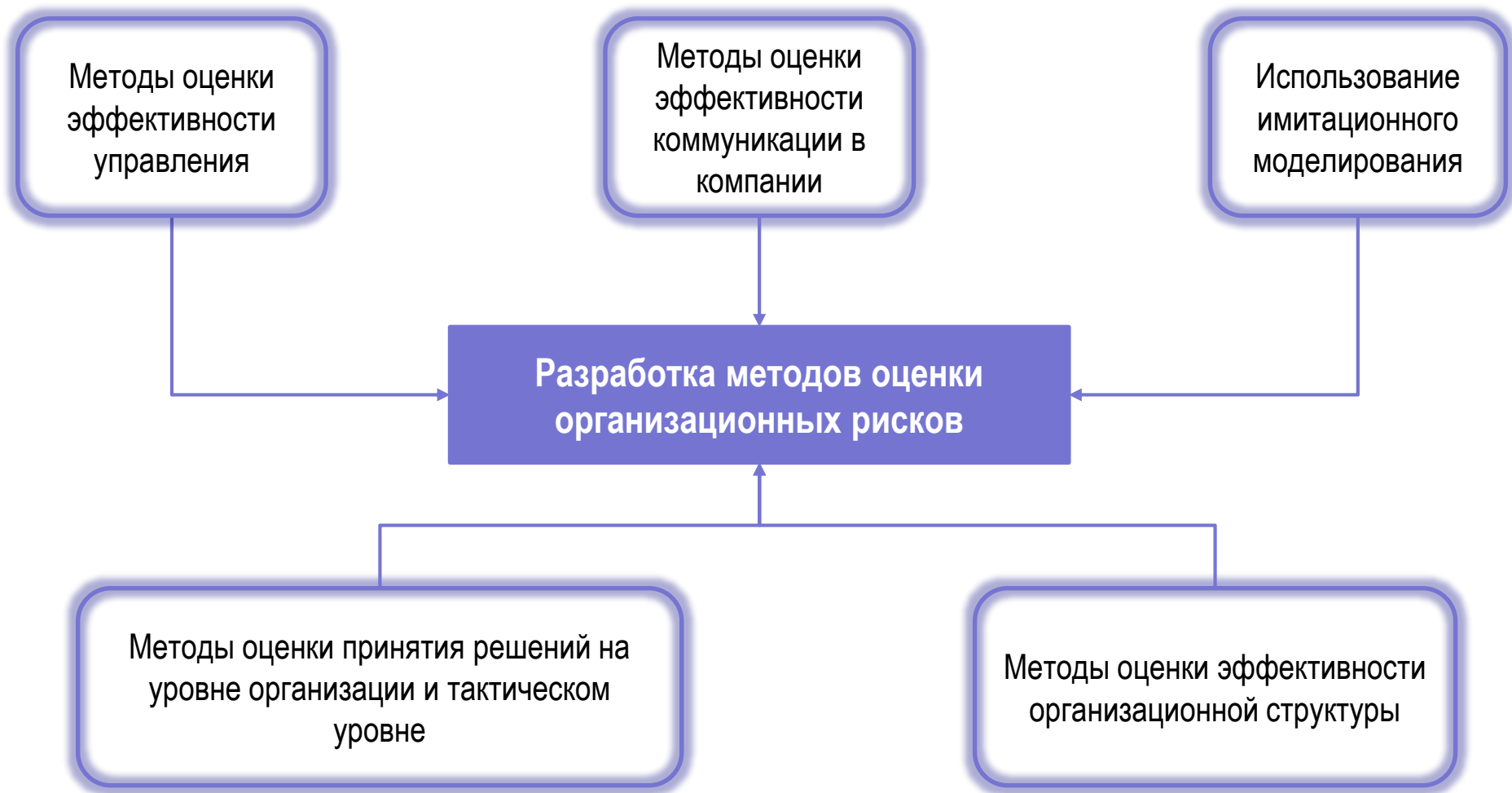
Агентное моделирование (моделирование «снизу вверх») – метод имитационного моделирования, исследующий поведение агентов и то, как такое поведение определяет поведение всей системы в целом.

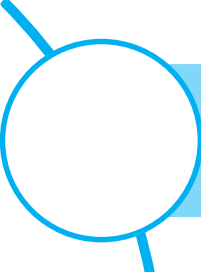
Отличие от системной динамики: определяется поведение агентов на индивидуальном уровне, а поведение системы возникает как результат деятельности множества агентов.

Индивидуальные характеристики, которые должны учитываться (организационный, тактический уровни):

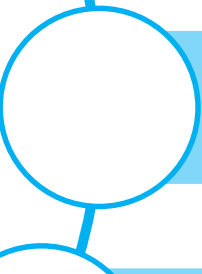
- личность;
- мотивация;
- индивидуальное принятие решений (в частности, степень принятия риска);
- стиль коммуникации;
- лидерство;
- конфликтность.

Дальнейшие направления исследования

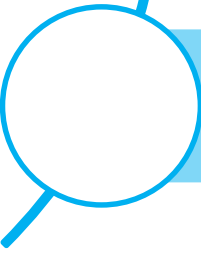




Изучение организационных рисков и проведение успешных программ организационных преобразований являются актуальными темами



Существующие инструменты идентификации и количественной оценки организационных рисков не позволяют избавиться от субъективности оценок



Агентное моделирование организационных преобразований позволит идентифицировать и оценить риски, возникающие в результате индивидуального поведения сотрудников и их взаимодействия



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Россия, 105066, Москва,
ул. Старая Басманная, дом 20, стр. 8
Телефон: + 7 (499) 265-2420,
Факс: + 7 (499) 267-3076